



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressin työntekijöiden motivaatio

Vlachopoulos, Sarah

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressin työntekijöiden motivaatio

Sarah Vlachopoulos
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2019

Sarah Vlachopoulos

Liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressin työntekijöiden motivaatio

Vuosi 2019 Sivumäärä 47

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Lasten Fressin työntekijöiden tämän hetkinen motivaation taso ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi työssä pyrittiin antamaan mahdollisia kehitysehdotuksia, miten yritys voisi kehittää työntekijöiden motivointia tulevaisuudessa. Työn toimeksiantaja on Fysioline Fressi Oy, joka tarjoaa liikunta- ja hyvinvointipalveluja Suomessa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli antaa toimeksiantaja yritykselle kuva Lasten Fressin työntekijöiden motivaation nykytilasta ja esittää tarpeen mukaan kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön tietoperusta koostui motivaatiota ja sen teorioita käsittelevästä kirjallisuudesta. Keskeisimmät opinnäytetyssä läpi käydyt aiheet olivat motivaatio, työmotivaatio ja motivaatioteoriat. Tutkimusosa toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto kerättiin teemahaastattelemalla Lasten Fressin työntekijöitä. Haastatteluiden teema-alueet valittiin opinnäytetyön teoriaperustan pohjalta. Lasten Fressin työntekijöitä selvitettiin heidän nykyistä motivaation tilaa, jonka jälkeen kaikki aineisto litteroitiin ja teemoitettiin eli aineisto ryhmiteltiin teema-alueittain. Teema-alueittain ryhmitelystä aineistosta lähdettiin tekemään analyysia.

Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden yleinen motivaatio taso on hyvä. Tulosten mukaan työntekijät viihtyivät työssä ja kokivat paljon onnistumisen tunteita, kuten saadessaan lapsen jäämään Lasten Fressiin. Parantamisen kohteita myös havaittiin. Parantamista kaipasivat esimerkiksi perehdytys ja viestintä. Motivaatiota kohottavia tekijöitä olivat työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin ja hyvä työilmapiiri sekä työn kokeminen merkitykselliseksi.

Opinnäytetyön tulosten pohjalta Fressin tulisi kehittää perehdytysprosessia lisää ja parantaa tiedonkulkua esimiehiltä työntekijöille. Työtilojen ergonomiaan voitaisiin vielä edistää ja järjestää säännöllisiä yhteisiä kokouksia ja harrastetoimintaa. Lisäksi olisi hyvä, että yritys pystyisi tarjoamaan koulutuksia tai etenemismahdollisuuksia uusille alueille yrityksen sisällä niitä toivoville työntekijöille.

Asiasanat: motivaatio, työmotivaatio, motivaatioteoriat, kuntosali.

Sarah Vlachopoulos

The Motivation of employees at sports and wellness center Fressi

| Year | 2019 | Pages | 47 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

The focus of this thesis was to find out the current level of motivation and factors affecting the motivation of the Lasten Fressi employees. In addition, it makes suggestions for how the company could develop employee motivation in the future. The study is commissioned by Fysioline Fressi Oy which provides sports and wellness services in Finland. The purpose of this thesis was to give the commissioner company a good picture of the current state of motivation of the Lasten Fressi employees and to present development proposals if needed.

The theoretical framework of this thesis consists of literature on motivation and its theories. The most relevant topics covered are motivation, work motivation and motivation theories. The research was carried out using a qualitative research method. The material was collected by theme interviews with Lasten Fressi employees. The theme areas for the interviews were selected of the theoretical framework. Lasten Fressi employees were interviewed about their current state of motivation. After the material was collected it was transcribed. The material was then grouped by themes area and analyzed.

The results show that the overall motivation of the employees is good. The employees enjoyed working and experienced accomplishments in work. The factors that motivated the employees were for example the ability to influence shifts, a good work place atmosphere and meaningfulness of the work. The study also found things that needed improvement. For example, orientation and communication needed further development.

Based on the results of this thesis Fressi should improve the induction process and the flow of information from the supervisors to the employees. Workplace ergonomics also needed improvement. Also, the employees needed more meetings and activities together. It would be good if the company would be able to provide training or advancement opportunities to the new areas within the company for those who wish to do so.

Keywords: Motivation, Work Motivation, Motivation theories, Gym

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 1.1 | Työn tausta ja tavoite..... | 6 |
| 1.2 | Tutkimusongelma | 7 |
| 1.3 | Fysioline Fressi Oy | 7 |
| 2 | Motivaatio | 8 |
| 2.1 | Sisäinen ja ulkoinen motivaatio | 10 |
| 2.1.1 | Sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä | 14 |
| 2.1.2 | Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä | 16 |
| 2.2 | Motivaatioteoriat | 17 |
| 2.2.1 | Sisältöteoriat | 17 |
| 2.2.2 | Prosessiteoriat | 19 |
| 3 | Työmotivaatio | 19 |
| 3.1 | Työmotivaatiotekijät | 24 |
| 3.2 | Työmotivaatioteoriat | 24 |
| 3.2.1 | Työmotivaation sisältöteoriat | 25 |
| 3.2.2 | Työmotivaation prosessiteoriat | 27 |
| 4 | Tutkimus..... | 29 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmät | 29 |
| 4.2 | Tutkimuksen toteutus | 32 |
| 5 | Tutkimustulokset..... | 33 |
| 5.1 | Motivaatio | 33 |
| 5.2 | Palkitseminen | 34 |
| 5.3 | Esimiestyöskentely | 34 |
| 5.4 | Työympäristö ja viihtyvyys | 36 |
| 5.5 | Työ..... | 36 |
| 6 | Johtopäätökset | 37 |
| 6.1 | Pohdinta | 37 |
| 6.2 | Kehitysehdotukset | 38 |
| 6.3 | Luotettavuus | 40 |
| | Lähteet | 42 |
| | Kuviot..... | 45 |
| | Liitteet..... | 46 |

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tutkii liikunta- ja hyvinvointikeskus Fressin Lasten Fressin työntekijöiden motivaatiota. Motivaatio voidaan yleisellä tasolla kuvata mielentilaksi, joka määrittää, mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan yksilö kulloinkin tekee. Työmotivaatio voidaan vielä tarkemmin määrittellä vireystilaksi, joka aikaan saa työhön suunnattua toimintaa ja määrittää sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. Työmotivaatioon vaikuttavat niin sisäiset kuin myös ulkoisetkin tekijät. (Hakonen & Nylander 2015, 136.)

Yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista ja kilpailukyvyn lisääjistä ovat sen työntekijät. Työntekijät nousevat etenkin tärkeään asemaan työssä, jossa suoraan vuorovaikutetaan yrityksen asiakkaiden kanssa. Työstään motivoitunut ja innostunut henkilöstö myös välittää tätä innostusta yrityksen asiakkaille, joka johtaa parempaan asiakastyytyväisyyteen. Lisäksi työntekijöiden työn laatu on paranee ja he ovat paremmin sitoutuneita yritykseen.

Työmotivaatioon vaikuttaa sisäisiä tekijöitä, jotka tulevat yksilöstä itsestään kuten hänen tarpeista ja arvoista. Lisäksi siihen vaikuttaa monta ulkoista tekijää, kuten työn luonne, palkka tai työpaikan palkitsemisjärjestelmät. (Hakonen & Nylander 2015, 137.)

Motivaatiota voidaan hahmottaa helpommin erilaisten motivaatioteorioiden avulla. Motivaatioteoriat jaetaan yleisesti sisältö- ja prosessiteorioiksi. Sisältöteorioista useimmiten käytettyjä teorioita ovat Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät. Prosessiteorioista yleisin on odotusarvoteoria. Motivaatioteorioita on monia, eikä ole olemassa yhtä oikeaa teoriaa. Motivaatiota kannattaakin tarkastella monen eri teorian kautta. (Hakonen & Nylander 2015, 138-147.)

1.1 Työn tausta ja tavoite

Olen itse työskennellyt Fressillä vuodesta 2015 alkaen erilaisissa tehtävissä. Suurimmaksi osaksi olen kuitenkin tehnyt töitä Lasten Fressissä, jonka takia kiinnostuin tekemään opinnäytetyöni myös Fressille. Keskusteltuani mahdollisesta opinnäytetyöni aiheesta esimieheni kanssa päädyimme siihen, että on todella mielenkiintoista tutkia Lasten Fressin työntekijöiden motivaatiota.

Opinnäytetyöni aiheena on Lasten Fressin työntekijöiden motivaatio kuntosali Fressissä. Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on selvittää, kuinka motivoituneita Lasten Fressin työntekijät ovat omasta työstään. Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä tietoa Lasten Fressin esimiehille tämän hetken tilanteesta ja antaa ideoita, kuinka he voivat mahdollisesti

kehittää toimintaa tulevaisuudessa, jotta työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen yritykseen olisivat parempia.

Toimeksiantaja yrityksessä motivaatiota on aiemmin tuettu esimerkiksi kehityskeskusteluiden ja työilmapiiriä nostattavien tapahtumien avulla. Lasten Fressin työntekijöille järjestetään noin kerran tai kaksi vuodessa kehityskeskustelua esimiehen kanssa. Kehityskeskustelut ovat aikaisemmin olleet vaihdellen ryhmä tai henkilökohtaisia keskustelu tilanteita. Tietääkseni Lasten Fressin työntekijöiden motivaatiota ei ole aikaisemmin tutkittu.

1.2 Tutkimusongelma

Kuinka motivoituneita Lasten Fressin työntekijät ovat omasta työstään? Mitkä tekijät vaikuttavat Lasten Fressin työntekijöiden motivaatioon? Miten motivaatioita voidaan tulevaisuudessa yrityksessä edistää? Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on siis Lasten Fressin työntekijöiden tämän hetkinen motivaation taso ja siihen vaikuttavat tekijät. Lisäksi annan kehitysehdotuksia siihen miten yritys voi kehittää työntekijöiden motivointia. Tutkimuksessa selvitetään aluksi työntekijöiden nykyinen motivaatiotaso ja tekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon tasoon. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä tarkastelemalla voidaan myös saada lisätietoa siitä, kuinka yritys voisi motivoida työntekijöitään vielä paremmin tulevaisuudessa. Motivoinnalla yrityksen työntekijöitä voidaan esimerkiksi parantaa työn mielekkyyttä, työtehoa ja lisätä työhyvinvointia sekä parantaa työntekijöiden sitoutumista työpaikkaansa.

1.3 Fysioline Fressi Oy

Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Fysioline Fressi Oy. Fysioline Fressi osakeyhtiöön kuuluvat Fressi ja Fressin yrityspalvelut, Pharma, Service, Liikunta ja Wrange, Terveys sekä FAF-koulutuspalvelut. Ensimmäinen Fressi on avattu jo vuonna 1979. Ensimmäinen Fressi-keskus avattiin Tampereelle ja se oli suunnattu vain naisille. Nykyään Fressi on avoin kaikille ja se onkin toimialansa suurin kotimainen toimija.(Fressi 2019.)

Fressi kuntosaleja on Suomessa tällä hetkellä 28, joista 16 on täydenpalvelun liikunta- ja hyvinvointikeskuksia ja 12 kylmää kuntosalia. Kylmäsaleilla henkilökuntaa on paikalla harvoin ja ne tarjoavat vain perus kuntosalipalvelun.(Fressi 2019.) Henkilökuntaa on yhteensä noin 670. Liikevaihto oli vuonna 2016 noin 20 miljoonaa euroa (Kauppalehti 2018).

Fysioline Fressi Oy tarjoaa liikunta- ja hyvinvointipalveluja. Liikuntakeskusten asiakkaille annetaan myös mahdollisuus tuoda omat lapset hoitoon keskuksen Lasten Fressiin oman kuntolun ajaksi. Lasten Fressejä on kuudessatoista Fressin kuntosaleista.

Lasten Fressi tarjoaa Fressin asiakkaiden lapsille huolenpitoa ja aktiviteetteja vanhempien kuntoilun ajaksi. Lasten Fressi myös järjestää erilaisia teemapäiviä, tapahtumia ja liikuntatunteja. Erilaisiin teemapäiviin ja tapahtumiin voivat myös osallistua usein muutkin kuin Fressin asiakkaiden lapset, mutta näille palvelu on maksullinen.

Lasten Fressejä on useissa Fressin liikuntakeskuksissa ja lähes jokaisella Lasten Fressillä on oma vastaava esimies, joka huolehtii sen toiminnasta ja työntekijöistä sekä työntekijöiden perehdyttämisestä. Lasten Fressejä löytyy monista keskuksista, mutta opinnäytetyössäni keskityn Iso Omenan Ja Espoonlahden liikuntakeskuksiin, joissa molemmissa tarjotaan Lasten Fressi palvelua asiakkaille. Lasten Fressi on kaikenikäisille lapsille tarkoitettu leikkipaikka. Lasten Fressissä lapsia on valvomassa yksi tai useampi hoitaja. Lasten Fressin kapasiteetti on 10 lasta yhtä hoitajaa kohden. Hoitajien määrä vaihtelee sen mukaan, kuinka suosittu kyseinen päivä on kuntoilijoilla. Hoitajien määrään vaikuttaa myös keskuksen kävijämäärä ja sen koko. Ison Omenan ja Espoonlahden Lasten Fressissä on tällä hetkellä yhteensä noin 16 työntekijää. Monet työntekijät saattavat työskennellä useamassa kuin yhdessä keskuksessa niin luku ei ole aivan tarkka.

Fressin asiakkaat pystyvät helposti varaamaan paikan Lasten Fressiin netin varausjärjestelmän tai asiakaspalvelun kautta. Asiakas pystyy tekemään lapsen ennako ilmoittautumisen Lasten Fressiin jo viisi vuorokautta ennen Lasten Fressiin saapumista. Maximiaika, jonka lapsi saa kerralla Lasten Fressissä viettää, on 2 tuntia. Yleensä Lasten Fressi on auki maanantai-lauantai aamuisin ja iltaisin, mutta aukioloajat vaihtelevat jonkin verran liikuntakeskuksen mukaan.

2 Motivaatio

Motivaatio on toimintamme energialähde. Kun olemme motivoituneita käyttäytymisemme on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista. Käyttäytymiseen liittyy tällöin myös vapaaehtoisuus ja tahdonalaisuus. (Sinokki 2016, 60.)

Motivaatio lisää työniloa ja sillä on suuri merkitys työn tulokseen ja laatuun. Lisäksi motivaatio vaikuttaa työpaikalla koko työyhteisön ja yksittäisen työntekijän hyvinvointiin positiivisesti. Kun työntekijä on motivoitunut työskentelee hän myös innokkaasti. Motivoitunut työntekijä haluaa tehdä töitä ja nauttii myös työn tekemisestä. Ketään ei voida pakottaa tai määrätä motivoitumaan, mutta sen syntymiseen työpaikalla voidaan vaikuttaa. Työpaikalla voidaan tukea motivaation syntyä työntekijöissä monin tavoin. Työpaikalla voidaan esimerkiksi johtamisen kautta korostaa yksittäisen työntekijän tekemän työn merkitystä suuremmassa kokonaisuudessa. Työntekijöille on tärkeää, että heidän tekemällään työllä on merkitystä, jotta sen tekeminen olisi motivoivaa. (Sinokki 2016, 11-13.)

Työntekijän motivaatioon vaikuttavia tärkeitä tekijöitä ovat oman työn merkityksen tietämisen lisäksi tietoisuus omasta suoriutumisesta työtehtävässä ja pätevyyden tunne sen tekemisessä sekä mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemisen tapoihin. Myös asenne ja kokemus siitä, että on haluamallaan alalla vaikuttaa motivaatioon. Jos työntekijä kokee olevansa väärällä alalla voi motivaation löytyminen olla hankalaa. (Sinokki 2016, 13.)

Työnteko synnyttää motivaation lisäksi myös hyvinvointia, mikä tukee motivaation syntyä. Hyvinvointia ja motivaatiota syntyy työntekijässä, jos hän kokee työnsä merkittäväksi ja saa palautetta tekemästään työstä säännöllisesti. Myös kokemus siitä, että kuuluu työyhteisöön on tärkeää työntekijälle. Lisäksi on tärkeää, että työntekijä kokee tulevaisuutensa arvostetuksi ja oikeudenmukaisesti kohdelluksi työpaikalla. Työn on oltava myös mielekästä ja turvallista tehdä. (Sinokki 2016, 15.)

Motivaatio on yhteydessä moneen asiaan kuten työtyytyväisyyteen ja työntekijän hyvinvointiin. Motivaatiolla on vahva riippuvuussuhde työtyytyväisyyteen. Tyytyväinen ja motivoitunut työntekijä on tehokas ja vahvemmin työhönsä sitoutunut. Työhönsä tyytyväinen työntekijä yleensä pysyykin työssään pidempään. (Rasila & Pitkonen 2010, 6.)

Työntekijän hyvinvointiin yrityksen kannattaa panostaa, koska sillä viestitään välittämistä, joka jo sinällään parantaa työmotivaatiota ja hyvinvointia työpaikalla. Hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät saavat paljon aikaan työpaikalla. Lisäksi työn laatu on parempaa. On hyvä muistaa, että työhyvinvointi ja työmotivaatio korreloivat tuottavuuden ja työn laadun kanssa. (Sinokki 2016, 43.)

Yrityksen visio tulevaisuudesta selkeyttää myös työn merkitystä. Visiosta syntyvä yhteinen kuva tulevaisuudesta yrityksessä innostaa työntekijöitä käyttämään energiaansa yritykseen. Yhteinen visio myös luo ryhmähenkeä yrityksessä. Yrityksessä esimiehen tehtävänä on vision selkeyttäminen ja työntekijöiden kannustaminen. Esimies voi kannustaa työntekijöitään esimerkiksi kehittämään itseään sekä jotain yritykseen liittyvää palvelua. Yrityksen työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita ja kehittäjiä. Menestyvissä yrityksissä annetaan työntekijöiden itse ratkaista vastaantulevia ongelmia, mutta myös tuetaan ja kannustetaan heitä. (Sinokki 2016, 15.)

Motivaatiolla on monia määritelmiä, mutta yleensä se voidaan määritellä psyykkiseksi tilaksi, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaation taso vaikuttaa siihen, kuinka sitkeästi toimintaa ylläpidetään. Motivaation kokeminen vaihtelee yksilöittäin. Asiat, jotka motivoivat toista, eivät välttämättä ole motivoivia jollekin toiselle. Motivaatiota haetaan myös sosiaalisesta ja fyysisestä ympäristöstä. Työntekijä ei ole pakolla motivoitunut työstään, mutta voi olla todella

motivoitunut tekemään jotain sen ulkopuolella kuten esimerkiksi harrastustoiminnasta. Motivaatio vaikuttaa myös toimintamme intensiteettiin, sitoutumiseen, päätöksiimme ja tekemisemme laatuun. Motivaatio vaikuttaa muun muassa ammatinvalintaan kuin myös kuntoiluun ja elintapoihimme. Motivaatio aktivoi meitä toimimaan ja on toimintamme energialähde. (Sinokki 2016, 60.)

Motivaatio voidaan ajatella laskukaavaksi; Motivaatio = innostuminen X onnistuminen. Innostumisella tarkoitetaan tässä laskukaavassa kaikkia niitä tekijöitä, jotka innostavat työntekijää tekemään työtään. Innostukseen voi vaikuttaa esimerkiksi työntöön tavoitteen mielekkyys tai itse työskentely. Onnistumisella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta suorittaa aloitettu työtehtävä loppuun. Onnistuminen edellyttää realistisesti asetettua tavoitetta, riittävää osaamista ja aikaa sen suorittamiseen. Lisäksi työntekijällä pitää olla riittävästi resursseja. Nykyajan yrityksiltä monesti puuttuvat juuri riittävät resurssit ja aika työn suorittamiseen. Aikataulut ovat monesti aivan liian tiukat ja osaavasta henkilökunnasta saattaa olla puutetta. Motivaation laskukaava on kertolasku ja vastauksen ollessa nolla on myös motivaatio nolla. Ei riitä, että työntekijällä on vain innostusta suorittaa tehtävä tai onnistua siinä. Pitää olla molempia, jotta työntekijä pystyy motivoitumaan työstään. (Rasila & Pitkonen 2010, 20-21.)

2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoisen motivaation lähteinä toimivat palkkiot ja rangaistukset, kun taas sisäiseen motivaation lähteenä kokemamme ilo ja nautinto. (Rasila & Pitkonen 2010, 27-29.)

Ulkoinen motivaatio on reaktiivista eli se on uhiin vastaamista ja onnistumisen kannalta tärkeiden resurssien keräämistä. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen nähdään välineenä tavoitteen saavuttamiseksi. Tällaista motivaatiota voidaan kutsua keppi- ja porkkanamotivaatioksi. Tämä sen takia, että yksilön motivoimiseen tarvitaan joko kielteisiä tai myönteisiä kannustimia (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Ulkoisesti motivoituneena yksilö työskentelee, jotta hän saa tekemästään työstään korvauksen tai muiden ympärillä olevien arvostuksen. Ulkoinen motivaatio, kuten palkankorotus voi saada yksilön tekemään työtään ahkerammin, mutta se ei lisää työniloa ja intoa pitkäaikaisesti, vaan vaikutus on vain väliaikainen. Ulkoinen motivaatio on kuitenkin tärkeää siksi, että niiden puuttuminen lisää työtyytymättömyyttä ja vähentää motivaatiota. Jos esimerkiksi työntekijä kokee palkkansa riittämättömäksi hän voi olla tyytymätön työssään. (Rasila & Pitkonen 2010, 27-29.)

Ulkoinen motivaatio voidaan jakaa kahtia ulkoiseen ja sisäännotettuun kontrolliin. Ulkoisessa kontrollissa työskentelemme, koska kontrolli tulee ulkoapäin. Kaikenlaiset palkkiot ja rangaistukset toimivat ulkoisen kontrollin keinoina. Sisäännotetussa kontrollissa työntekijä pakottaa itsensä tekemään asioita, joita ei haluaisi tehdä. Työntekijä saattaa esimerkiksi tehdä näin välttääkseen syyllisyyttä tai häpeää. Tämä ulkoisen motivaation muoto, jossa yksilö itse kontrolloi itseään, on näistä ulkoisen motivaation muodoista yleisin. (Martela & Jarenko 2016, 32-33.)

Sisäinen motivaatio on proaktiivista, koska siinä yksilö itse hakeutuu tekemään häntä innostavia asioita. Tehtävän tekeminen innostaa yksilöä ilman lupausta palkkiosta tai pelkoa rangaistuksesta. Sisäisessä motivaatiossa yksilö haluaa tehdä sisäisesti motivoituja asioita, joten tekeminen ei ole hänelle ”pakkopullaa” vaan energiaa virtaa tekemiseen luontaisesti. Kun yksilö on sisäisesti motivoitunut, niin tehty työ ei kuormita häntä yhtä paljon kuin ulkoisesti motivoitunut työn tekeminen kuorimittaisi. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Sisäisesti motivoitunut yksilö motivoituu itse toiminnasta ja sen kohteena olevasta asiasta. Sisäinen motivaatio lähtee yksilöstä itsestään. Ulkoisessa motivaatiossa motivaatio syntyy ulkopuolelta tulevista vaikutteista, kuten esimerkiksi palkasta. Työn tekemisestä syntyvä onnistumisen ja mielihyvän kokemus toimii palkkiona tehdystä työstä. Sisäinen motivaatio yksilössä kasvattaa itse itseään. Sisäistä motivaatioita lisäävät esimerkiksi mielenkiintoinen työn sisältö, onnistumisen tunteet, vastuu, kehittymisen mahdollisuus työssä ja työn haasteet. (Rasila & Pitkonen 2010, 27-29.)

Sisäinen motivaatio voidaan myös jakaa edelleen sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn motivaatioon. Sisäsyntyinen motivaatio on sitä, että työskentely itsessään on nautinnollista. Sisäistetyssä motivaatiossa taas tietty työskentely tuntuu arvokkaalta, koska se yhdistyy itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. Sisäsyntyinen motivaatio on näistä kahdesta sisäisen motivaation muodoista vahvempi, mutta myös häilyvämpi. Tämän takia on tärkeää pitkällä aikavälillä, että sisäistetty motivaatio on vahva. Työpaikalla päämäärät ja toimintatavat ovat yleensä valmiiksi päätettyjä, jolloin sisäistetyn motivaation käsite laajentaa mahdollisuuksia tukea ja ohjata työntekijän innostusta päämäärän saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Jos tavoitellaan sisäistä motivaatiota, on tärkeää kokea hetkiä, jotka ovat sisäsyntyisesti innostavia. On myös pidettävä huolta, että tehtävä, jota työntekijä suorittaa kokonaisuudessaan kytkeytyy hänen päämääriinsä. Tämä silti, vaikka päämäärä olisi yrityksen määrittämä, voi synnyttää sisäistetyn motivaatiota, jos työntekijä kokee määritetyt päämäärät arvokkaiksi ja tekemisen arvoisiksi. (Rasila & Pitkonen 2016, 34.)

Edward Desin kehitti sisäistä motivaatiota käsittelevän itseohjautuvuusteorian, jonka mukaan yksilöitä yhdistää kolme perustarvetta (Mayor & Risku 2015, 28). Sisäisen motivaation kolme perustekijää ovat kyvykkyys, autonomia ja yhteisöllisyys. Nämä kolme tekijää ovat myös tärkeitä yksilön hyvinvoinnille ja henkiselle kasvulle. (Martela & Jarenko 2014, 28.) Näiden kolmen tekijän on todettu selittävän suuren osan kokemastamme pitkäaikaisesta hyvinvoinnista. Näitä kolmea tarvetta kutsutaan nimellä itseohjautuvuusteoria, joka mukaan nämä kolme tarvetta ovat työntekijän hyvinvoinnin perusta. Nämä kolme tarvetta luovat hyvinvointia, sisäistä motivaatiota ja merkityksellisyyttä työpaikalla. Työntekijöiden työtulos paranee näiden kolmen tarpeen toteutuessa. (Frank Martela 2014.) Kun nämä tarpeet ovat työntekijöillä tyydytetty, niin he ovat sitoutuneita ja tehokkaita sekä tyytyväisiä työhönsä. He ovat sitoutuneita yritykseen, jolloin heillä on pienempi todennäköisyys työpaikan vaihtoon. Tämän lisäksi työntekijät olivat energisiä ja hyvinvoivia työpaikalla. (Martela & Jarenko 2014, 28.)

Sisäisen motivaation kolme perustekijää ovat siis kyvykkyys, autonomia ja yhteisöllisyys. Ne tunnetaan myös nimillä vapaus, virtaus ja vastuu. Autonomialla tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, että hän on vapaa päättämään itse tekemisestään. Autonomialla tarkoitetaan omaehtoisuutta. Edellytyksenä omaehtoisuudelle on valinnan- ja toiminnanvapaus. Omaehtoisessa toiminnassa motivaatio lähtee yksilöstä itsestään ja hän kokee tekemisen omakseen. Omaehtoisessa tekemisessä yksilö voi pitää tekemisestä itsestään tai pitää sen avulla saavutettuja päämääriä tärkeinä. Autonomia on tärkeää motivaation kannalta, koska yksilön on todella vaikea motivoitua asiasta, jota on pakotettu tekemään (Martela & Jarenko 2014, 28-29). Työntekijöillä pitää olla jonkin verran päätäntävaltaa työhönsä, jotta se olisi motivoivaa. Työntekijän olisi hyvä pystyä vaikuttamaan siihen, miten työtehtävän suorittaa ja itse työtehtävän. Ei siis riitä, että työntekijä saapuu työpaikalle ja tekee annetun työtehtävän. (Helsingin Sanomat 2017.) Esimiehen voi kuitenkin vaikea lisätä autonomiaa työpaikalla, mutta hän voi helposti tuhota sen kokonaan kontrolloimalla liikaa työntekijöitä. (Martela & Jarenko 2014, 29.)

Kyvykkyys tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän osaa asiansa ja saa asioita myös tehdyksi. Kyvykkääksi itsensä kokeva työntekijä uskoo, että pystyy tekemään työnsä hyvin. Työntekijät pitävät ja motivoituvat sellaisesta työstä, jossa myös pärjäävät. (Martela & Jarenko 2014, 29.)

Kyvykkyuden vastakohta on kokemus siitä, että työ ei etene. Tällöin työntekijä kokee, ettei saa mitään aikaiseksi, ja ettei ole tarpeeksi osaava suorittamaan työtehtävää loppuun. Tämä turhauttaa työntekijän nopeasti toisaalta oppimisen ja kehittymisen kokemus on tärkeä osa kyvykkyyttä. Tällöin työntekijä kokee kasvattavansa omaa osaamistaan ja kokee kehittyvänsä eteenpäin. Pienikin kehityksen ja oppimisen kokemus riittää kumoamaan turhautumisen tunteen työssä. (Martela & Jarenko 2016, 59.)

Jos halutaan auttaa vahvistamaan työntekijöiden kyvykkyyttä, on hyvä poistaa kaikki häiriötekijät. Tällöin työntekijöiden on helpompi keskittyä itse työntekoon. Työntekijöille tulisi tarjota sopivan haastavia työtehtäviä, jolloin työntekijät voivat kehittää itseään, ja eivätkä tylsisty. Positiivisen palautteen antaminen työntekijän onnistuessa vahvistaa työntekijän kokemusta omasta kyvykkyydestään. (Martela & Jarenko 2016, 59-60.) Positiivinen palaute myös korostaa työntekijän roolia hyvän suorituksen saavuttajana ja saa työntekijän kokemaan enemmän autonomiaa(Salmela-Aro & Nurmi 2017, 60).

Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yksilön tarvetta olla yhteydessä muihin ihmisiin. Yksilön onkin parhaimmillaan, kun kokee olevansa osa kannustavaa ja turvallista yhteisöä. Yksilön motivaatio on vahvasti kytköksissä ympärillä oleviin ihmisiin. Työyhteisö on hyvä, jos työntekijät kokevat, että heistä välitetään. Tämä on tärkeää myös sisäisen motivaation synnyn kannalta. Työyhteisö nousee tärkeäksi asiaksi, kun koemme haasteita ja vastoinkäymisiä. Tällöin muut työntekijät ympärillämme tukevat vastoinkäymisiä kokenutta työntekijää jaksamaan. (Martela & Jarenko 2014, 30-31.)

Jos nämä kolme sisäisen motivaation perustarvetta ei ole tyydytettyjä, seuraa todennäköisesti työpaikalla turhautumista, välinpitämättömyyttä ja pahoinvointia. Kun kaikki perustekijät on tyydytetty, seurauksena on hyvinvoiva ja motivoitunut työyhteisö. (Martela & Jarenko 2014, 31.)

Sisäinen motivaatio on siis tärkeää työpaikalla, koska työntekijä on tuottavampi ja hänen tehokkuutensa on kestävämpää. Sisäisesti motivoituneet työntekijät näkevät työtehtävänsä laajemmin ja oppivat nopeammin ja syvemmin kuin ulkoisesti motivoituneet työntekijät. Lisäksi sisäinen motivaatio on hyväksi työntekijälle. Työntekijällä, joka on sisäisesti motivoitunut, on vähemmän sairauspoissaoloja ja pienempi todennäköisyys vaihtaa työpaikkaansa kuin ulkoisesti motivoituneella työntekijällä. (Martela & Jarenko 2016, 42.)

Sisäisesti motivoituneet työntekijät suoriutuvat paremmin kuin ulkoisesti motivoituneet työssä, joka vaatii tiimityötä, luovuutta tai ongelmanratkaisua. Sisäinen motivaatio on erityisesti tärkeää työssä, jossa vaaditaan luovuutta, koska jos työ on ”pakkopullaa” tekee työntekijä vain sen, mikä on aivan pakollista. (FrankMartela 2012)

Kukaan ei ole työssään yleensä vain sisäisesti tai ulkoisesti motivoitunut vaan kokee molempia motivaation muotoja. Tosin toinen näistä on usein hallitsevampi motivaation muoto. On kuitenkin tärkeää yrittää työpaikalla vahvistaa enemmän sisäistä motivoitumisen muotoa.(Martela & Jarenko 2014, 15.)

2.1.1 Sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Työntekijä voi siis motivoitua työpaikalla kahdella eri tavalla. Ulkoisessa motivaatiossa työn tekeminen on suoritus, joka tehdään palkinnon tai rangaistuksen takia. Sisäisessä motivaatiossa itse työntekeminen on palkinto. Työntekijä on motivoitunut tekemään työtä riippumatta siitä, liittyykö työn tekoon palkintoa tai rangaistusta. Työntekijät eivät ole vain ulkoisesti tai sisäisesti motivoitunut, vaan he kokevat molempia töitä tehdessään. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät siis ole toisiaan poissulkevia asioita. Tosin sisäinen motivaatio on pitkällä aikavälillä parempi ja kestävämpi motivaation muoto kuin ulkoinen motivaatio. Tämän takia on tärkeää yrittää työpaikalla tukea ja vahvistaa sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2016, 34-35.)

Monissa yrityksissä saatetaan kokonaan unohtaa sisäisen motivaation olemassaolo ja työntekijöitä yritetään motivoida vain tarjoamalla palkintoja ja kontrolloimalla työntekijöitä. Tällöin käy monesti niin, että liika kontrollointi aiheuttaa sen, että työntekijät tekevät vain pakolliset asiat töissä. Luovuus ja innostus vähentyvät, kun työntekijät pelkäävät epäonnistumisista seuraavia rangaistuksia. (Martela & Jarenko 2016, 34-35.)

Työpaikalla voidaan ohjeistaa ja tukea työntekijää motivoitumaan sisäisesti. Tärkeää sisäisen motivaation synnyssä työpaikalla on se, millaisen ympäristön se antaa luovuuteen ja itsensä kehittämiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että annetaan lisää aikaa ja mahdollisuuksia kehittää itseään työpaikalla. Tärkeää on myös se, että esimies ymmärtää sisäisen motivaation tärkeyden. Esimiehen esimerkki on motivoitumisen kannalta todella merkittävää työpaikalla. Lisäksi esimiehen on hyvä luoda työntekijöille mahdollisuuksia löytää omat vahvuutensa. Kun työntekijä löytää omat vahvuutensa ja tuntee oman mukavuusalueensa, on hänen helpompi motivoitua. (Talouselämä 2012.)

Sisäisesti motivoituneet työntekijät panostavat enemmän energiaa työhönsä, näkevät työtehtävät laajemmin, oppivat nopeammin ja syvemmin sekä ovat luovampia ja innovatiivisempia kuin ulkoisesti motivoituneet työntekijät. Lisäksi he työskentelevät sinnikkäämmin ja palvelevat asiakkaita paremmin. Sisäisesti motivoituneet työntekijät voivat myös paremmin ja näin ollen heillä on vähemmän sairauspoissaoloja. Sisäisesti motivoituneet työntekijät käyttävät vähemmän energiaa töidensä tekoon, koska he nauttivat töiden teosta. Työntekijän työn tuotos on myös parempi, koska työn tekeminen ei kuluta työntekijää niin paljon, kuin ulkoisesti motivoitunutta työntekijää. (Martela & Jarenko 2016, 42.)

Sisäisesti motivoituneet työntekijät näkevät työtehtävänsä laajemmin, koska ovat aloitteellisempia ja proaktiivisempia omissa työssään. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä tekee vain sen, mitä vaaditaan, mutta sisäisesti motivoitunut työntekijä ei jää odottamaan, että hänelle annetaan lisätehtäviä vaan on oma-aloitteinen. Sisäisesti motivoituneet

työntekijät myös usein tekevät sellaisia työtehtäviä, jotka eivät varsinaisesti kuulu heille, jos he tuntevat ne tärkeiksi työtehtävän kokonaisuudelle. Sisäisesti motivoituneet työntekijät oppivat nopeasti ja laajasti. Tämä sen takia, että sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat halukkaita kehittämään itseään ja oppimaan uutta, jotta voivat tehdä työnsä paremmin. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat luovia ja tuottavat myös enemmän innovaatioita, koska he ovat monesti hyvinvoivia ja kokevat enemmän myönteisiä tunteita. Työntekijät ovat luovampia, koska luovuus ja mielenjoustavuus syntyvät monesti myönteisistä tunteista kuten innostuksesta omaa työtä kohtaan. Työntekijät ovat myös tällöin vastaanottavaisempia uusille ideoille ja näkökulmille. Lisäksi he eivät pelkää epäonnistumisista seuraavaa rangaistusta kuten monesti ulkoisesti motivoituneet työntekijät pelkäävät. (Martela & Jarenko 2016, 43-44.)

Sisäisesti motivoituneet työntekijät työskentelevät usein sinnikkäänä töidensä parissa. Tämä sen takia, että sisäisesti motivoitunut työntekijä jaksaa innostuksensa takia pidempään kuin ulkoisesti motivoitunut. Kun työntekijä on ulkoisesti motivoitunut, on työnteko hänelle usein raskasta ja joutuu hän kuluttamaan energiaansa myös siihen, että huomio pysyy oikeassa asiassa. Sisäisesti motivoituneita työntekijöitä työtehtävät vetävät puoleensa ja energian kulutus on vähäistä. Tällöin myös on enemmän energiaa tehdä seuraava työtehtävä. Sisäisesti motivoituneet työntekijät palvelevat asiakkaita paremmin, koska he ovat innostuneita omasta työstään ja se näkyy usein myös asiakkaille. Työntekijät kokevat töissä myös enemmän jo aiemmin mainittuja positiivisia tunteita ja siitä seuraa, että he ovat usein myös ystävällisempiä asiakkaille. Työntekijöiden innostus ja positiivisuus näkyy ja tarttuu asiakkaisiin. Tämä lisää myös asiakkaiden asiakasuskollisuutta yritykselle, koska he tuntevat itsensä tärkeiksi asiakkaita ja heillä on tunne, että heistä myös oikeasti välitetään yrityksessä. (Martela & Jarenko 2016, 45-46.)

Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat paremmin sitoutuneet työpaikkaansa ja vaihtavatkin työpaikkaa harvemmin, koska voivat he nauttivat työstään ja voivat hyvin sekä viihtyvät työpaikallaan. Sitoutuneet työntekijät ovat tärkeitä yritykselle, koska uuden työntekijän etsiminen vie aina aikaa ja rahaa. Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdyttäminen on pitkä prosessi ja lisäksi kestää ennen kuin uuden työntekijän työtulos vastaa menetettyä työntekijää. Lisäksi melkein aina kun hyvä työntekijä lähtee, niin työyhteisön ryhmähenki kärsii sekä menetetään paljon hiljaista tietoa. Yritykset, jotka pitävät kiinni hyvistä ja osaavista työntekijöistään, myös menestyvät paremmin pitkällä aikavälillä. Lopuksi vielä sisäisesti motivoituneilla työntekijöillä on vähemmän sairauspoissaoloja, koska he viihtyvät paremmin työssään ja he myös ovat myös innostuneita omasta työstään. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat monesti positiivisia ja onnellisia ja he kokevat vähemmän ahdistusta. Näin he myös itse tuottavat hyvinvointia työpaikalla. Työstään sisäisesti motivoituneet ja innostuneet työntekijät ovat myös työpäivän jälkeen energisiä, koska työ ei

kuormita heitä niin paljon, kuin ulkoisesti motivoituneita työntekijöitä. (Martela & Jarenko 2016, 47-49.)

Esteitä sisäisenmotivaation synnylle on kahdenlaisia. Ensimmäiset syyt liittyvät ulkoisiin motivaatiotekijöihin ja toiset yhteiskunnan ideologeihin ja arvoihin. Yhtenä suurimpana esteenä sisäisenmotivaation syntyyn voidaankin pitää omaa onnen tavoittelua ja yksilökeskeisyyttä. Onnea saatetaan esimerkiksi lähteä hakemaan ulkoisista motivaatiotekijöistä. (Helsingin Sanomat 2016.) Yritysten on hyvä aina myös muistaa, että sisäisesti motivoituneet työntekijät tekevät parempaa työtulosta ja ovat tuottavia. Toki yrityksen sisäistä motivaatiota tukeva kulttuuri myös tuo näitä työntekijöitä heille. Alansa parhaat työntekijät valitsevat työpaikkansa eri asioiden perusteella. Heille on palkan lisäksi yrityksen kulttuuri on myös tärkeä tekijä valintaa mietittäessä. Kun yritys luo itselleen hyvän työkuiltuurin, tulee yrityksestä myös haluttu työnantaja, jolloin he saavat parhaat ammattilaiset yritykseensä töihin. (Martela & Jarenko 2016, 50-51.)

2.1.2 Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Liikkeellepaneva voima ei liity ulkoisessa motivaatiossa tekemiseen itsessään, vaan vaikutin on välineellinen (Yle 2014). Ulkoisessa motivaatiossa työntekijä motivoituu tekemään työtä vain muiden ihmisten tai tilanteen asettamisen edellytysten takia. Hän voi myös tehdä työtä saadakseen palkkion tai välttääkseen rangaistusta. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 56.) Ulkoinen motivaatio tekijä voi olla esimerkiksi rahallinen korvaus tai rangaistus. Rangaistus voi olla esimiehen antama kriittinen palaute tai asiakas tyytymättömyys. (Sinokki 2016, 225.) Ulkoiset motivaatioon vaikuttavat tekijät tulevat yksilön ulkopuolelta. Näitä tekijöitä voi välittää esimerkiksi organisaatio palkan välityksellä. (Sinokki 2016, 98.)

Ulkoiset motivaatioon vaikuttavat tekijät kasvattavat motivaatiota ulkoapäin. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset viralliset ja epäviralliset palkkiot sekä kannusteet. Ulkoisten motivaatiotekijöiden ei tarvitse olla aina aineellisia vaan myös kiitos ja tunnustus ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat sellaisia, että työyhteisön on pidettävä niitä selkeinä ja reiluinä, jos näin ei ole vaikutus on päinvastainen. (Carlsson & Forssell 2017, 170-171.) Ulkoisessa motivaatiossa kaikki tavoitteet ja toiminnot eivät ole työntekijälle merkityksellisiä, vaikka ne olisivat hänen valitsemiaan. Työntekijä saattaa valita tavoitteensa ulkoisen tai sosiaalisen paineen vaikutuksesta. Tällöin hän jättää huomioimatta omat arvonsa ja kiinnostuksen kohteensa. Näin sattuu esimerkiksi silloin, kun työntekijä tekee työtä vain saadakseen palkan. Silloin kun tavoitteeseen pyritään muiden ihmisten tai tilanteen vaatimusten takia, jonkin ulkoisen palkkion takia tai syyllisyyden välttämiseksi, kyseessä on ulkoinen motivaatio. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 55.)

Ulkoisia motivaatio tekijöitä ovat esimerkiksi selviytyminen, resurssien turvaaminen, raha ja maine. Nämä ovat kaikki asioita, joissa yksilö reagoi ulkoa tuleviin vaatimuksiin. Tekeminen itsessään ei tällöin ole palkitsevaa, mutta siitä seuraa palkinto. Ulkoiset motivaatio tekijät voivat sisäistyä ajan kuluessa. Motivaatio käsiteltäessä on hyvä tehdä jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, mutta myös muistaa että ero niiden välillä on häilyvä. (Martela 2015, 64-66.)

2.2 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioilla on pyritty selvittämään erilaisia asioita, jotka vaikuttavat yksilön motivaatioon (Sinokki 2016, 80). Motivaatioteorioita on monia. Ei ole olemassa yhtä oikeaa teoriaa. Motivaatiota onkin hyvä tarkastella monen eri teorian näkökulmasta. Näin pystytään saamaan laajin käsitys motivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. (Hakonen & Nylander 2015, 136.)

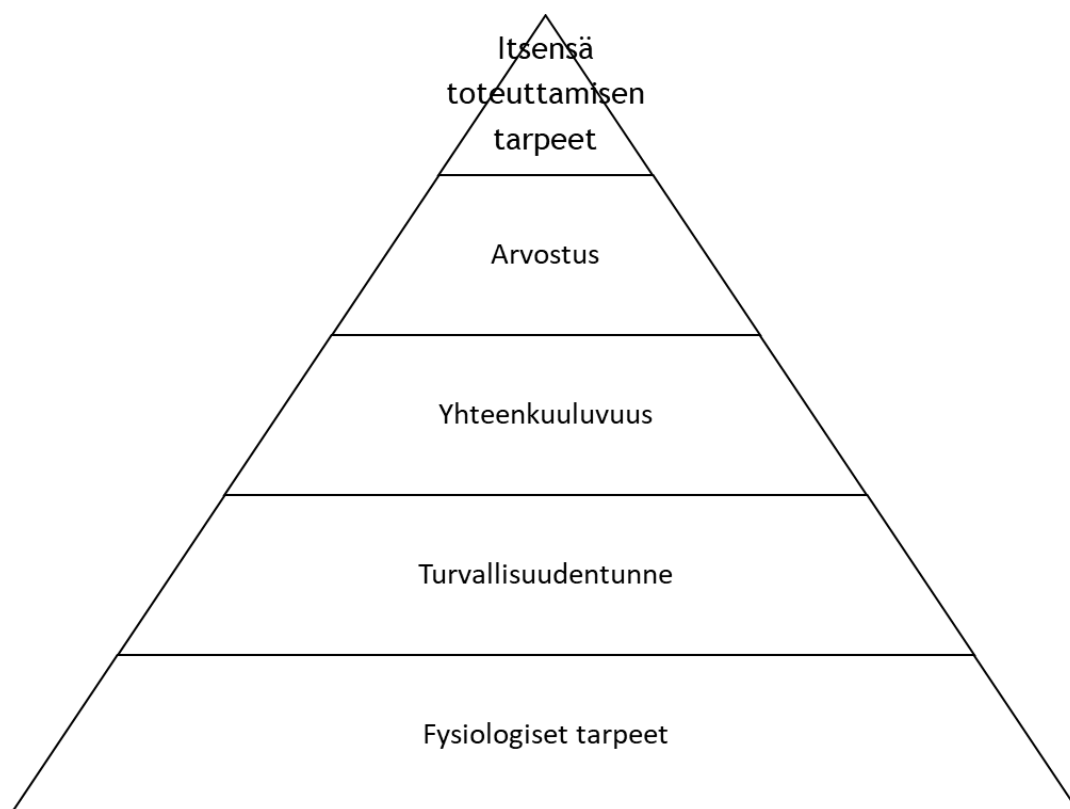
Motivaatioteoriat voidaan jakaa karkeasti kahtia sen mukaan, mitä kysymystä tarkastellaan. Tarkastellaanko kysymystä ”Mikä motivoi?” vai kysymystä ”Milloin motivoitun?”. Jos tarkastelemme kysymystä ”Mikä motivoi?” tarkastellaan motivaatiota sisältöteorian kautta. Sisältöteoriassa tarkastellaan tarpeiden vaikutusta motivaatioon. Jos taas tarkastellaan kysymystä ”Milloin motivoitun?” tarkastellaan motivaatiota prosessiteorian kautta. Prosessiteoriassa keskitytään mielen sisäisiin prosesseihin ja yksilöllisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat motivaatioon. Motivaatioteoriat voidaan siis jakaa kahtia sisältö- ja prosessiteorioiksi. Aivan kuten on olemassa monia erilaisia motivaatioteorioita, on myös monia tapoja luokitella niitä. Näin ollen jako sisältö- ja prosessiteorioihin ei ole aivan niin yksiselitteistä. Kaikille motivaatioteorioille ei välttämättä löydy edes paikkaa eri luokitteluissa. (Hakonen & Nylander 2015, 138.)

2.2.1 Sisältöteoriat

Sisältöteorioissa ollaan kiinnostuneita toimintaa liikkeelle panevista tekijöistä, kuten esimerkiksi tarpeista. Sisältöteoriat tunnetaan myös nimellä tarveteoriat. Sisältöteorioilla etsitään vastausta siihen, mikä yksilöitä motivoi. (Hakonen & Nylander 2015, 140.) Yksi tunnetuimmista sisältöteorioista on Maslowin tarvehierarkia.

Tarvehierarkian on kehittänyt Abraham Maslow vuonna 1943. Maslowin teoria on varmasti yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista, joita on kehitetty. (Mayor & Risku, 2015 27-28) Maslowin tarvehierarkian mukaan yksilön toimintaa ohjaa hierarkkisessa järjestyksessä viisi tarvetta. Nämä viisi tarvetta ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden tarpeet, rakkauden tarpeet ja arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. (Hakonen ja Nylander 2015, 141-142.) Maslowin tarvehierarkia painottaa perusasioiden tärkeyttä, vuorovaikutuksen toimivuutta ja arvostuksen tunnetta. (Hyppänen 2013. 141-142.)

Tarpeet kuvataan pyramidiksi, jonka huipulla on itsensä toteuttaminen ja alimmaisena fysiologiset tarpeet. Fysiologiset tarpeet kuten nälkä ja jano ovat alimmaisina, koska aina tarvitaan tietty perusturvallisuus (Valpola 2002, 104.105). Maslowin tarvehierarkiassa yksilön perustarpeiden pitää olla tyydytettyjä ennen kuin voidaan tavoitella korkeammalla hierarkiassa olevia asioita. (Hakonen ja Nylander 2015, 141-142.)



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia (Hakonen & Nylander 2015, 142.)

Kuviossa 1 on Maslowin tarvehierarkia pyramidina. Maslowin tarvehierarkiassa motivaatio syntyy vasta hierarkian huipulla, kun kaikki pyramidin muut tarpeet on tyydytetty (Sinokki 2016, 74). Tarkasteltaessa Maslowin tarpeita motivaation näkökulmasta on alimmalla tasolla taudit ja työterveyshuolto. Toisella tasolla ergonomia, palkka ja työturvallisuus. Kolmannella tasolla on yhteenkuuluvuuden tunne, tiimityö, hyvä esimies-alaisuhde. Neljännellä tasolla on palkitseminen, kehityskeskustelut, tavoitteet ja palaute. Ylimmällä tasolla on sitoutuminen työpaikkaan, työn ilo ja ura kehitys. Tietyn tason tarpeiden tyydytys on edellytys, jotta voidaan siirtyä seuraavalle tasolle hierarkiassa. (Hyppänen 2013. 141-142.) Maslow ei ollut tarkoittanut motivaatioteoriaansa aivan näin jäykäksi hierarkkiseksi malliksi. Hän ei uskonut, että tarvehierarkia toteutuisi kaikissa yksilöissä samalla tavalla. (Mayor & Risku, 2015 27-28.)

2.2.2 Prosessiteoriat

Prosessiteorioissa tarkastellaan yksilön valintoja, jotka tehdään tiedon ja yksilön omien mieltymysten pohjalta (Hakonen & Nylander 2015, 143). Prosessiteoriat tunnetaan myös nimellä kognitiiviset teoriat, koska ne selittävät yksilön tietoon pohjautuvaa ajatus- ja arviointiprosessia. Ne kuvailevat yksilöllisiä eroja tulkita ja havaita ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä yksilöiden reagoitua niihin. (Sinokki 2016, 75.)

Tavoitteen asettamisenteorian näkemyksen mukaan tavoitteet ja aikomukset määrittävät yksilön toimintaa. Tavoitteet ovat teoriassa asioita, joita yksilö pyrkii tekemään. Työelämän esimerkkinä tämän kaltainen tavoite voisi olla aikataulussa pysyminen. Teorian mukaan yksilön suoriutuminen ja motivaatio ovat korkeimmillaan, kun tavoitteet ovat haastavia, tarkkoja ja hyväksytyjä sekä niissä edistymisestä saa palautetta. (Hakonen & Nylander 2015, 145.)

Odotusarvoteorian mukaan yksilö motivoituu tehtävästä silloin, kun kokee pystyvänsä suorittamaan pyydetyn tehtävän, uskoo saavansa tehtävän suorituksesta palkan ja pitää tätä palkkaa hyvänä (Hakonen & Nylander 2015, 144.).

Itsemääräytymisen teorian mukaan yksilö haluaa kokea olevansa sisäisesti motivoitunut. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilö haluaa toimia omista lähtökohdistaan, jolloin yksilön toimintaa ohjaisi tarve autonomiaan ensisijaisesti, tarpeet kompetenssin tunteeseen ja yhteenkuuluvuuteen. (Sinokki 2016, 76.) Itsemääräytymisen teoriassa yksilöllä on siis biologisten tarpeiden lisäksi tarve olla autonominen, toimia vapaaehtoisesti, kokea olevansa tarpeeksi kompetenssi sekä tarve kuulua johonkin. Teorian mukaan kaikki nämä tarpeet on oltava tyydytettyjä, jotta yksilö kokee psyykkistä hyvinvointia. (Hakonen ja Nylander 2015, 149.) Itsemääräytymisen teoria onkin valaissut ulkoisten palkkioiden ja kontrollin merkitystä sisäisen ja ulkoisen motivaation kehittymiselle yksilöllä (Sinokki 2016, 77).

3 Työmotivaatio

Työmotivaatio on tila, joka luo, suuntaa ja ylläpitää työntekijän toimintaa työpaikalla. Eri työntekijät motivoituvat eri asioista. Joku voi motivoitua työn sisällöstä ja sen haasteista, toinen taas siitä saadusta rahallisesta korvauksesta. Työmotivaatio on tärkeää työpaikalla, kun yrityksen työntekijä on motivoitunut, niin hän yrittää muita enemmän, sitoutuu myös vahvasti työhönsä ja työyhteisöön sekä keskittyy ja suoriutuu tehtävistä paremmin. Työmotivaatio vaikuttaa työn tuottavuuteen ja laatuun sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Motivaatio on tilanteen ja työntekijän vuorovaikutusta. Tähän vaikuttavat työntekijän henkilökohtaisten tarpeiden lisäksi monia muita asioita, kuten työn riittävä haasteellisuus, palkka, tavoitteet ja tuntemus siitä, että on osa tärkeämpää kokonaisuutta. (Sinokki 2016, 80-81.)

Motivaation syntyä työtä kohtaan, pitää työn olla tarpeeksi haastavaa ja tarkoituksenmukaista. Työntekijällä pitää olla riittävät taidot ja osaaminen työn tekemiseen. Myös työstä saatavien palkkioiden pitää olla saavutettavissa ja itse työn tavoitteiden hyväksyttäviä. Työntekijän on hyvä myös kokea olevansa tärkeä osa suurempaa kokonaisuutta yrityksessä. (Sinokki 2016, 88.)

Palkalla on merkitystä työmotivaatioon. Palkan merkitys työmotivaatioon riippuu monista tekijöistä. Suuri palkka motivoi työntekijää, joka arvostaa rahaa ja haluaa nähdä vaivaa sen saamiseksi. Palkalla ja työsuorituksella tulisi olla selkeä yhteys. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän suorituksen parantuessa myös palkan tulisi kasvaa. Työntekijän olisi hyvä myös itse pystyä vaikuttamaan suoritukseensa, jotta se olisi hänelle motivoivaa. (Sinokki 2016, 89.) On hyvä huomioida kumminkin, että vaikka yrityksellä olisi rajattomat resurssit käytössään, niin olisi vaikea määrittellä, mikä on ihanteellinen palkka motivoimaan työntekijöitä. Voidaan ajatella, että kun palkkaa korotetaan myös tulokset ja motivaatio paranevat työpaikalla. Näin ei kuitenkaan aina tapahdu. Saadun rahallisen korvauksen, motivaation ja suorituksen välinen yhteys on paljon monimutkaisempi. Itse asiassa tutkimukset viittaavat siihen, että vaikka antaisimme työntekijöiden itse päättää siitä, kuinka paljon he ansaitsevat, niin he eivät todennäköisesti nauttisi työstään sen enempää. Pelkkä hyvä palkka ei siis riitä hyvään motivaation tasoon työpaikalla. Palkka on kuitenkin tärkeä osa sitä. (Harvard Business Review 2013.)

Myös kokemus oman työn merkityksellisyydestä suuremmassa kokonaisuudessa on tärkeää työmotivaation synnyn kannalta. Varsinkin tulevaisuudessa yhä useammat työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituvat työstään, jos kokevat sen merkitykselliseksi. Työn merkityksellisyyden tunne saattaa olla monille jo nykyään ja tulevaisuudessa jopa rahaa tärkeämpi tekijä motivaation synnyssä. (Kauppalehti 2016.)

Monet työntekijät haluavat tietoa omasta työsuorituksestaan. Tämän takia työntekijöille tulisi antaa selkeää palautetta heidän suoriutumisestaan. Varsinkin myönteinen ja rakentava palaute koetaan monesti tärkeänä työpaikalla. Tämän vuoksi yksilö- tai ryhmäkehityskeskustelut ovat hyvä tapa antaa palautetta säännöllisesti työntekijöille. (Hakonen & Nylander 2015, 39.) Kehityskeskusteluissa on hyvä käydä läpi työssä viihtyminen, kehitystarpeet, tulevaisuudensuunnitelmat ja henkilökohtaiset tarpeet. Kehityskeskustelu on varmistus, että asioihin puututaan tarpeen tullen. Kehityskeskusteluissa on hyvä olla avoin ja rento tunnelma, jotta työntekijät kokevat voivansa tuoda asioitaan esille. (Valpola 2002, 35.) Ei kuitenkaan riitä, että palautetta annetaan työntekijälle niin harvoin. Vaan on tärkeää antaa palautetta säännöllisesti, niin positiivisista kuin negatiivisista asioista. (Hakonen & Nylander 2015, 39.)

Kun annetaan positiivista palautetta, on hyvä myös muistaa antaa sellaista palautetta, joka koskee työntekijän työtä ja työpanosta. Positiivinen palaute, jossa kehdutaan työntekijän ulkonäköä ei ole sellaista palautetta, jota työntekijät toivovat työpaikalla. (Furman & Ahola 2003, 22-23.) Hyvä palaute, jota työntekijät haluavat on rehellistä ja arvostavaa sekä yksilöityä. Palautteen pitää myös olla perusteltua ja mahdollisimman konkreettista. Työntekijälle olisi hyvä jäädä palautteen saannin jälkeen tunne omasta osaamisestaan ja voimavaroistaan, joista voi olla tyytyväinen, ja sen lisäksi työntekijä on saanut hyviä ideoita kehittämiseen. (Oksanen 2014. 230.)

Saavuttamisen tunne on suuri motivaattori työpaikalla. Työntekijät haluavat tunnustusta saavutuksistaan. Ei ole väliä, onko onnistuminen ollut pieni tai suuri vaan on silti tärkeää antaa myönteistä palautetta työntekijälle (Talouselämä 2016). Tunnustuksia voi olla esimerkiksi kiitos tai palkitseminen. Myönteinen palaute motivoi ja voimaannuttaa työntekijää. Negatiivinen palaute voi lisätä näyttämisen tarvetta, mutta se voi myös helposti lamaannuttaa ja huonontaa työntekijän motivaatiota. Suurin osa työntekijöistä lamaantuu saadessaan negatiivista palautetta, jonka takia perussääntönä palautteen antamiselle voidaankin pitää sitä, että positiivinen palaute annetaan julkisesti ja negatiivinen kahden kesken. (Sinokki 2016, 90.)

Työntekijät tarvitsevat palautetta myös jatkuvasti työsuorituksestaan, ei siis vain kerran tai kaksi vuodessa. Työntekijät haluavat palautetta myös muiltakin kuin esimieheltä. Työntekijän käsitystä omasta osaamisestaan vahvistaa todella hyvin se, että kollega osoittaa arvostusta hänelle. (Rasila & Pitkonen 2010, 32.) Työntekijöiden toisilleen säännöllisesti antama vertaispalaute lisää myös avoimuutta työpaikalla ja vähentää kateuteen liittyviä kokemuksia (Kodinkuvalehti 2016). Työntekijät, jotka saavat positiivista palautetta työkaverilta tekevät myös töitä ahkerammin ja luovat vahvempia kaverisuhteita työpaikalla (Forbes 2018.). Lisäksi ne työntekijät, joilla on kaverisuhteita työpaikalla nauttivat työstään muita enemmän (Harvard Business Review 2013).

Työntekijä tarvitsee riittävät taidot ja osaamisen työn tekoon. On tärkeää, että työntekijä saa riittävän perehdytyksen aloittaessaan uudessa yrityksessä tai työtehtävässä. Perehdytyksellä tahdotaan antaa hyvä kuva yrityksestä ja työtehtävästä. Perehdytys vastuu kuuluu yleensä lähimmälle esimiehelle ja monesti myös muille samassa tiimissä työskenteleville työntekijöille. Perehdytys voi kestää muutamasta päivästä pariin kuukauteen saakka. (Kauhanen 2012, 150-152). Perehdyttämiseen kuuluu yleensä tiedotus ennen työn alkua, vastaanotto, yritykseen perehdyttämisen ja työsuhdeperehdyttämisen sekä käytännön työpastus. Esimiehen vastuulla on, että yrityksessä on käytössä perehdytysprosessi ja riittävät resurssit sekä aikaa sen läpi käymiseen. (Hyppänen 2013, 217-218.)

Hyvin toteutettu perehdytys auttaa työntekijää sopeutumaan yrityksen tapoihin ja työyhteisöön nopeasti. Se myös vaikuttaa suuresti työntekijän viihtyvyyteen ja työmotivaatioon. (Kauhanen 2012, 150-152.) Esimerkiksi koko tiimin motivaatio kärsii jos yksi tai useampi työntekijä uskoo, että he työskentelevät henkilöiden kanssa, joilta puuttuvat riittävä osaaminen ja taidot työn suorittamiseen (Clark 2005, 14). Perehdyttäminen on siis tärkeä osa työmotivaation synnyssä ja ylläpitämisessä työyhteisössä (Kauhanen 2012, 150-152).

Työmotivaatioon vaikuttaa itse tehdyn työn lisäksi monet muut asiat. Näitä ovat esimerkiksi työn ominaisuudet, työympäristö, työntekijän persoonallisuus ja elämän tilanne. Lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa suuresti työyhteisö ja johtaminen työpaikalla. Työpaikalla on tärkeää, että esimiehillä on riittävä ammattitaito esimiestyöskentelyyn. (Sinokki 2016, 80-81.)

Esimiehen on oltava saatavilla ja on tärkeää, että hän vastaa työntekijöiden viesteihin ja puheluihin sekä muihin kysymyksiin. Esimies, joka on lukkiutunut omaan toimistoonsa, ei motivoi työntekijöitä. Esimiehen on hyvä olla esimerkkinä omille työntekijöilleen, jolloin myös nämä motivoituvat helpommin. (Talouselämä 2016.) Esimiehen on myös tärkeää osallistua ja keskustella työntekijöidensä kanssa. Näin hän varmistaa, että kaikki työntekijät tietävät omat roolinsa työpaikalla ja työskentelevät kohti yhteisiä tavoitteita. Esimies on tärkeä osa myös työyhteisön luottamuksellista työilmapiiriä. (Helsingin sanomat 2018.)

Työyhteisöllä on paljon vaikutusta työntekijän motivaatioon ja myös koko yrityksen ilmapiiriin. Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa esimerkiksi työtyytyväisyyden kautta motivaatioon. (Sinokki 2016, 80-81.) Työyhteisöllä ja sen ilmapiirillä on suuri vaikutus motivaatioon. Työyhteisön ilmapiiri syntyy työpaikalla tapahtuvasta jokapäiväisestä toiminnasta. Työpaikan kaikki työntekijät luovat sen ilmapiiriin. Työmotivaatio saattaa romuttua täysin, jos työpaikalla on ratkaisemattomia riitoja, kiusaamista ja epäkunnioittavaa kohtelua (Lääkärilehti 2017). On tärkeää, että ongelmiin puututaan nopeasti työpaikalla, jotta säilytetään hyvä työilmapiiri. Työpaikalla pitää olla selkeä ohjeistus keneen ottaa yhteyttä, jos kiusaamista esiintyy työpaikalla. Luottamus tulevaisuuteen ja usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin ovat hyvän työilmapiirin perusta (Sinokki 2016, 90).

Työympäristön sijainti, työolosuhteet ja niiden viihtyvyys vaikuttavat myös suuresti työntekijöiden motivaation tasoon (Hakonen & Nylander 2015, 37). Työolosuhteita, jotka vaikuttavat työntekijän motivaatioon, ovat esimerkiksi työtilat, ilmastointi ja turvallisuus (Sinokki 2016, 91).

Työmotivaation syntyyn vaikuttavat työntekijän arvot, asenteet, urasuuntautuneisuus sekä hänen omat käsityksensä työstä. Työmotivaatioon vaikuttavat myös työntekijän mielenkiinnon kohteet, asenteet työtä ja itseään kohtaan sekä hänen tarpeet. Mielenkiinnon kohde määrää

työntekijän tarkkaavaisuuden suuntaa. Jos työntekijä ei ole kiinnostunut omasta työstään, niin häntä on todella vaikea motivoida. Asenne taas vaikuttaa työsuoritukseen. (Sinokki 2016, 82.) Työntekijöiden arvot vaikuttavat työmotivaatioon, koska kaikki työntekijät tuovat oman arvomaailmansa työpaikalle. Käyttäytyminen syntyy työntekijöiden omien arvojen pohjalta, jonka takia on tärkeää, että työpaikalla sovitaan yhteisistä pelisäännöistä. Yhteiset pelisäännöt helpottavat yhteistyötä työntekijöiden välillä. Yhteisen arvomaailman pohjalta syntyy mehenki ja yhdessä tekemisen ympäristö. Kun yrityksen ja työntekijöiden arvomaailmat ovat samankaltaiset, lisää se työntekijöiden sitoutumista yritykseen. (Hämäläinen 2005, 79-81.)

Työntekijän persoonallisuus ja elämänvaihe vaikuttavat motivaatioon. Elämänvaihe vaikuttaa siihen, miten suuri merkitys työllä on työntekijälle. Työn merkitys voi olla hyvin erilainen nuorella ja keski-ikäisellä työntekijällä. (Sinokki 2016, 82.) Työmotivaatioon vaikuttavat työntekijän synnynnäiset tekijät ja sen lisäksi ympäristö sekä kokemukset. Synnynnäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijän persoonallisuus ja henkinen- sekä fyysinen hyvinvointi. Ympäristöllä ja kokemuksilla viitataan tässä yhteydessä työntekijän elämänaikana kertyneisiin kokemuksiin ja havaintoihin, jotka vaikuttavat hänen arvoihin, asenteisiin, motiiveihin ja tarpeisiin. Persoonallisuudella on paljon vaikutusta työmotivaatioon. Persoonallisuudella voidaan selittää työntekijöiden suoritusten ja ponnistelujen erilaisuutta. Työmotivaatioon vaikuttaa esimerkiksi työntekijän mielenkiinnon kohteet ja asenteet. Monet persoonallisuustekijät pysyvät melko samanlaisina läpi elämän. Se, miten reagoimme, vuoro vaikutamme ja käsittelemme tietoa erottavat meidät toisistamme. (Sinokki 2016, 101-102.)

Työntekijän motivaatioon vaikuttaa myös hänen oma terveytensä. Jos työntekijä huolehtii omasta terveydestään, niin se vaikuttaa myös positiivisesti hänen työnsä tulokseen ja motivaatioon. Yrityksen kannattaakin panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin, sillä hyvinvoinnilla ja motivaatiolla on vaikutusta myös yrityksen tulokseen ja tehdyn työn laatuun. Lisäksi työntekijöiden ollessa motivoituneita ja hyvinvoivia vähenevät sairauspoissaolot ja työtapatarmat. Nämä asiat vaikuttavat myös yrityksen imagoon ja työntekijöiden pysyvyyteen yrityksessä. Yrityksen kannattaa siis panostaa työntekijöidensä työterveyspalveluihin sekä muihin hyvinvointia lisääviin palveluihin. Muista hyvinvointia lisäävistä palveluista esimerkkinä ovat muun muassa liikunta- ja kulttuurisetelit. (Sinokki 2016, 83-84.)

Kun työntekijälle tulee paljon poissaoloja, aiheuttaa se lisäkustannuksia ja töitä muille, kun esimerkiksi joudutaan etsimään sijaista tekemään töitä. Lisäksi suuret poissaolo määrät vaikuttavat negatiivisesti koko yrityksen työilmapiiriin. (Sinokki 2016, 84-85.) Tähän ratkaisuna voi olla toimiva varamiesjärjestelmä.

Työntekijöiden motivaatio ja viihtyminen työpaikalla vaikuttavat yrityksen työnantajamaineeseen ja julkisuuskuvaan. Nämä asiat taas vaikuttavat työntekijöiden rekrytointiin ja henkilöstön pysyvyyteen. Työmotivaatio on yhteydessä työhyvinvointiin, jaksamiseen ja suoriutumiseen työpaikalla. Työntekijän ollessa on kiinnostunut omasta työstään ja työn vastatessa hänen omia arvojaan sekä persoonallisuutta on hänen myös helpompi motivoitua tekemästään työstä. Lisäksi se usein lisää työntekijän viihtymistä työpaikalla. (Sinokki 2016, 85-86.)

3.1 Työmotivaatiotekijät

Työntekijän motivaatiotekijät voidaan luokitella kolmen tarpeen mukaan. Nämä kolme tarvetta ovat saavutukset, yhteenkuuluminen ja valta. Kaikilla työntekijöillä on nämä kolme tarvetta, mutta niiden merkitys vaihtelee työntekijästä riippuen. (Sinokki 2016, 86.)

Jos saavutukset ovat merkityksellisintä työntekijälle, hän motivoituu työn suorittamisesta ja saavuttamisen mahdollisuudesta. Lisäksi tämän kaltaiset työntekijät haluavat haasteita ja itsenäisyyttä motivoituaakseen tehdystä työstä. He eivät kaipaa esimiehen tukea vaan voivat pitää sitä jopa häiritsevänä tekijänä. He ovat usein myös hyvin itseohjautuvia ja oma-aloitteisia. Palautteen saaminen tehdystä työstä on heille tärkeää, jotta he voivat tarvittaessa parantaa omaa toimintaansa. (Sinokki 2016, 87.)

Työntekijät, jotka kokevat yhteenkuuluvuuden heille tärkeäksi, pitävät työyhteisön sosiaalisia suhteita todella tärkeinä. Tällaiset työntekijät kaipaavat työssä motivoituaakseen virallisen vuorovaikutuksen lisäksi muutakin epävirallisempaa vuorovaikutusta. Tämän takia esimerkiksi työpaikan ilmapiiri on heille hyvin tärkeä ja toivovatkin yritykseltä panostusta työyhteisön hyvinvointiin. Yhteenkuuluvuutta työpaikalla tärkeänä pitävät työntekijät ovat usein tunnollisia, innovatiivisia ja vaikuttavat positiivisesti muihin työntekijöihin ympärillään. Jos valta on merkityksellistä työntekijälle, niin hän tarvitsee julkista kiitosta ja tunnustusta työpaikalla. Tällaisille työntekijöille statusarvo on tärkeää ja heidän menestyksensä täytyy näkyä myös muille. He usein myös motivoituvat esimerkiksi nimikkeistä. (Sinokki 2016, 87.)

Työntekijät motivoituvat eri asioista. Työntekijät eivät ole toistaan parempia tai huonompia riippuen siitä, mistä näistä kolmesta tarpeesta he motivoituvat. Mikään kolmen motivaation lähteestä ei siis ole huono, kunhan sitä ei toteuteta muiden kustannuksella työpaikalla. Jos kaikki motivoituisivat samasta asiasta, niin emme saisi riittävästi työntekijöitä eri työtehtäviin. (Rasila & Pitkonen 2010, 13-14.)

3.2 Työmotivaatioteoriat

Työntekijän motivoitumiseen vaikuttavat monet tekijät samaan aikaan. Aiemmat motivaatioteoriat käsittelivät motivaation syntyä yleisemmin ja nyt keskitymme kokonaan

tarkastelemaan työmotivaation syntyä työntekijässä. Työmotivaation synnystä on monia teorioita ja käynkin seuraavaksi läpi niistä tärkeimmät. Myös nämä teoriat jaotellaan sisältö- ja prosessiteorioihin.

3.2.1 Työmotivaation sisältöteoriat

Sisältöteorioissa ollaan kiinnostuneita toimintaa liikkeelle panevista tekijöistä, kuten tarpeista. Sisältöteorioita kutsutaan myös tarveteorioiksi. Sisältöteorioilla haetaan vastausta siihen, mikä yksilöitä motivoi. (Hakonen & Nylander 2015, 140.)

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa työhön liittyvät tekijät on jaettu kahteen luokkaan. Yhden luokan muodostavat tekijät, jotka saavat työntekijät tyytyväisiksi ja motivoituneiksi työpaikalla. Toisen luokan muodostavat tekijät, jotka tekevät heidät tyytymättömiksi. (Hakonen ja Nylander 2015, 142.)

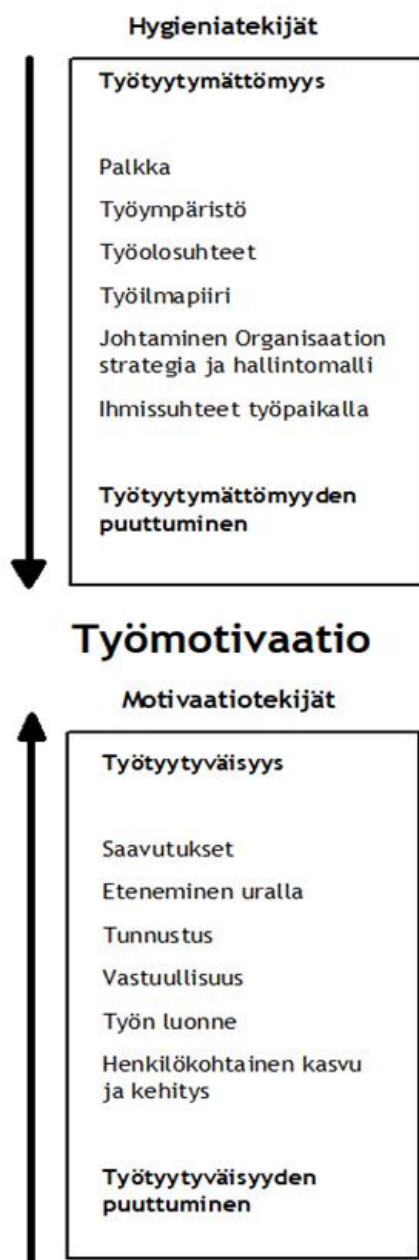
Herzbergin kaksifaktoriteoria lähtee olettamuksesta, että työntekijän motivaatioon vaikuttaa työn ulkoiset tekijät ja työntekijän sisäiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä teoriassa kutsutaan hygienia- ja motivaatiotekijöiksi ja sisäisiä tekijöitä motivaatiotekijöiksi. Hygienia- ja motivaatiotekijöitä ovat muun muassa työympäristö, palkka, johtaminen, työilmapiiri ja muut työhön vaikuttavia tekijöitä. Hygienia- ja motivaatiotekijät liittyvät työympäristöön. Ne aikaansaavat puutteen kautta huonovointisuutta. Hygienia- ja motivaatiotekijät siis aiheuttavat huonosti hoidettuina tyytymättömyyttä työpaikalla, mutta hyvin hoidettuina ne eivät vaikuta juurikaan tyytyväisyyteen työpaikalla. (Sinokki 2016, 104-105.)

Motivaatiotekijöitä ovat muun muassa työssä eteneminen ja saavutukset, työn luonne, vastuullisuus sekä henkilökohtainen kasvu ja edistyminen. Motivaatiotekijät liittyvät itse työhön. Motivaatiotekijät ovatkin työntekijöiden kokemia seurauksia omista tekemisistään ja nämä tekijät syntyvät työntekijässä itsessään. Motivaatiotekijät vaikuttavat voimakkaasti tyytyväisyyteen työpaikalla, kun ne on hoidettu hyvin. Jos ne hoidetaan huonosti työpaikalla, niin vaikutus tyytymättömyyteen on kuitenkin pieni. (Sinokki 2016, 104-105.)

Hygienia- ja motivaatiotekijät on teoriassa erotettu erillisiksi kokonaisuuksiksi, jotka kummin-kin vaikuttavat toisiinsa. Hygienia- ja motivaatiotekijät ovat työtyytyväisyyden perusta, mutta vain niiden kunnossa oleminen ei kerro siitä, että työntekijät olisivat motivoituneita työpaikalla. (Sinokki 2016, 107.)

Herzbergin teoria lähtee liikkeelle siitä oletuksesta, että työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä mitataan toisistaan erillään olevilla mittareilla. Työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota mitataan asteikolla hyvästä työtyytyväisyydestä työtyytyväisyyden puuttumiseen. Työtymättömyyttä mitataan päinvastaisella mittarilla, jonka toisessa päässä on työtyytymättömyyden

puuttuminen ja toisessa suuri tyytymättömyys. Kuvio 2 havainnollistaa Herzbergin teorian tekijöitä. (Sinokki 2016, 105-107.)



Kuvio 2. Herzbergin kaksifaktoriteoria (Sinokki 2016, 106)

Herzbergin teoriassa tyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys vaan tyytyväisyyden puuttuminen. Tyytymättömyyttä aiheuttavan tekijän poistaminen ei siis lisää tyytyväisyyttä vaan ainoastaan poistaa tyytymättömyyttä. Herzbergin teoriassa työntekijällä on kahdenlaisia tarpeita. Työntekijällä on sisäänrakennettu tarve välttää ympäristön aiheuttamaa

kipua ja tähän liittyen on opitut, biologisille tarpeille alisteiset tarpeet. Nämä tarpeet koskevat teorian mukaan työympäristöä. Lisäksi työntekijällä on tarve kokea onnistumista ja henkistä kasvua. Nämä tarpeet taas koskevat työn sisältöä. (Sinokki 2016, 105-107.)

Herzbergin mukaan motivaation lisäämiseksi työpaikalla pitää panostaa motivaatiotekijöihin, kuten työnsisältöön, ja antaa työntekijöille vastuuta sekä itsenäisyyttä työnsä hoidossa. Lisäksi palaute hyvin tehdystä työstä ja mahdollisuus kehittymiseen ovat tärkeitä. Työpaikalla pitäisikin panostaa teorian mukaan koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiin sekä hyvän palautteen antoon. Hygieniatekijät eivät lisää motivaatiota. (Hakonen & Nylander 2015, 143.)

Hackmanin ja Oldhamin teoriassa tarkastellaan työn ominaisuuksien vaikutusta työmotivaatioon, työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen ja poissaoloihin sekä henkilöstön vaihtuvuuteen. Teoriassa erotellaan viisi tekijää, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. (Sinokki 2016, 119-120.)

Ensimmäinen tekijä on työn vaatimien taitojen moninaisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että työn on oltava haastava ja sen on edellytettävä laajaa osaamista. Työ ei saa kumminkaan olla liian haastavaa. Toinen tekijä on työtehtävän sisällön mielekkyys. Kolmas tekijä on työtehtävän merkityksellisyys. Työ koetaan motivoivaksi, jos sillä on merkitystä yrityksen suuremmassa kokonaisuudessa. Neljäs tekijä on työntekijän mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn. Työntekijälle on tärkeää pystyä itse suunnittelemaan työmenetelmänsä ja aikataulunsa sekä asettaa tavoitteita itse itselleen. Viidentenä tekijänä on palaute ja vuorovaikutus työpaikalla. (Sinokki 2016, 119-120.)

Työn vaatiman osaamisen moninaisuus, työn sisällön mielekkyys ja sen merkityksellisyys kertovat sen, kuinka mielekkäänä työntekijät kokevat oman työnsä. Näiden tekijöiden toteutuksessa työpaikalla työntekijä kokee itsensä tärkeäksi osaksi yritystä, työnsä merkitykselliseksi ja tekemisen arvoiseksi. Mahdollisuus työskennellä itsenäisesti vaikuttaa taas työntekijän kokemukseen omasta vastuustaan tehdä tulosta. Palautteen saanti antaa työntekijälle tietoa omasta suoriutumisesta työssään. Kaikki viisi tekijää vaikuttavat teorian mukaan olennaisesti työmotivaation syntyyn. (Sinokki 2016, 120.)

3.2.2 Työmotivaation prosessiteoriat

Prosessiteorioissa tarkastellaan työntekijän valintoja, jotka tehdään tiedon ja työntekijän omien mieltymysten pohjalta (Hakonen & Nylander 2015, 143). Prosessiteoriat tunnetaan myös nimellä kognitiiviset teoriat, koska tarkoituksena teorioissa on selvittää yksilön tietoon pohjautuvaa ajatus- ja arviointiprosessia. Prosessiteoriat kuvailevat yksilöllisiä eroja tulkita ja havaita ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä yksilöiden reagoitua niihin. (Sinokki 2016, 75.)

Vroomin odotusarvoteorian mukaan työntekijä motivoituu, kun tehtävästä suoriutuminen tuottaa halutun palkkion tai hyödyn. Palkkion tai hyödyn saavuttaminen ei saa kuitenkaan olla liian haastavaa tai helppoa työntekijälle. Jos työntekijä arvostaa tehdystä työstä saatavaa palkkiota tai hyötyä, sisältyy siihen myös yllykearvo. Odotusarvoteoriassa motivaatio on tietoista ja järkiperusteista. Työntekijän motivaation taso riippuu siitä, kuinka houkuttelevaksi hän kokee suorituksesta saatavan hyödyn tai palkkion. Odotusarvoteoria kertoo, miksi kaikki työntekijät eivät motivoitu työstään ja tekevät vain pakollisen. Työntekijä motivoituu hyvään työsuoritukseen, jos yrittämisestä seuraa todennäköisesti hyvä työsuoritus ja sitä kautta haluttava palkkio tai hyöty. Palkkio voi esimerkiksi olla palkka. Odotusarvoteoriassa motivaatio syntyy siis uskosta siihen, että työn tavoite on saavutettavissa, tavoitteella on merkitystä ja ahertamalla voi saavuttaa halutun hyödyn tai palkkion. (Sinokki 2016, 110-111.)

Adamsin tasapainoteorian mukaan työntekijä odottaa työssään oikeudenmukaisuutta. Teorian mukaan työntekijä vertaa omaa työpanos-palkkiosuhdetta muiden suhteisiin. Perusajatus teoriassa on se, että työntekijä pyrkii saavuttamaan tasapainon. Tasapainossa hän arvioi oman työpanos-palkkiosuhteensa olevan tasapainossa viiteryhmänsä vastaavaan työpanos-palkkiosuhteeseen. (Hakonen & Nylander 2015, 146.)

Työntekijä vertaa oikeudenmukaisuutta neljällä tavalla; omia kokemuksiaan yrityksen sisällä eri tehtävissä, omia kokemuksiaan ja tilanteita yrityksen ulkopuolella ja muiden työntekijöiden vertailua samassa yrityksessä sekä muiden työntekijöiden vertailua muissa yrityksissä. Työntekijä vertaa tekemäänsä työpanosta ja saamaansa vastinetta työtovereidensa ja muiden työntekijöiden vastaaviin. Työntekijän kokiessa tilanteen epäoikeudenmukaiseksi ja itsensä alipalkatuksi, niin hän alkaa tasapainottaa tilannetta. Työntekijä saattaa tasapainottaa tilannetta esimerkiksi huonontamalla työnsä laatua. Teoriassa työntekijä siis vertailee työpaosta ja saamiaan palkkioita sekä sitä, miten häntä kohdellaan työpaikalla. Tämä kaikki vaikuttaa työntekijän motivaatioon. (Sinokki 2016, 112-113.)

Locken päämääräteorian mukaan tavoitteet ja aikomukset määrittelevät työntekijän toimintaa työpaikalla. Tavoitteilla tarkoitetaan teoriassa asioita, joita työntekijä pyrkii saavuttamaan. Näitä voi esimerkiksi olla aikataulussa pysyminen ja työpanoksen taso. Aikomukset ovat teoriassa työntekijän käsityksiä suunnitellusta toiminnasta. Päämääräteorian mukaan työntekijän motivaatio ja suoriutuminen ovat korkeimmillaan, kun tavoitteet ovat sopivan haastavia, tarkkoja, hyväksytyjä ja niiden edistyessä saadaan säännöllistä palautetta. Hieman vaativat tavoitteet johtavat teoriassa parempaan työsuoritukseen, kuin helpot tavoitteet. (Hakonen & Nylander 2015, 145.)

4 Tutkimus

4.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä tutkin Lasten Fressin työntekijöiden motivaatiota ja sen tasoa. Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen eli kvalitatiivisen menetelmän. Tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla Lasten Fressin työntekijöitä ja aineisto litteroidaan Word-tiedostoon. Tämän jälkeen se analysoidaan teemoittamalla eli aineisto ryhmitellään teema-alueittain. Teema-alueittain ryhmitelystä aineistosta lähdetään tekemään tutkimuksen analyysia. Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Kerätystä aineistosta pyritään etsimään ja erittelemään tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Teemoittelussa yhdistetään teoriaa ja empiriaa. (Eskola & Suoranta 2014, 174-176.)

Tutkimuksessa on tarkoituksena haastatella yksilöllisesti noin 6-10 Lasten Fressin työntekijää. Haastateltavat valikoituvat saatavuutensa mukaan Iso Omenan ja Espoonlahden Lasten Fresseistä. Keskuksissa työskentelee yhteensä noin 16 työntekijää. Työntekijöillä on yleensä yksi päätoiminen työskentely paikka, mutta monet saattavat tehdä vuoroja myös muissa keskuksissa. Suurin osa haastateltavista on siis todennäköisesti työskennellyt Iso Omenan ja Espoonlahden keskuksissa. Monet Lasten Fressin työntekijät tekevät myös töitä asiakaspalvelussa, laitepuhdituksia salin puolella tai siivouksia. Lasten Fressissä on varsin suuri vaihtuvuus työntekijöissä, mutta joukkoon kuuluu myös kauan yrityksessä työskennelleitä. Otannan työntekijöiden työkokemus yrityksessä vaihtelee siis todennäköisesti paljon.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä on usein pieni, mutta sillä saadaan kokonaisvaltainen kuva ja runsaasti tietoa tämän hetken tilanteesta yrityksessä. Laadullisella tutkimuksella saadaan kerättyä paremmin uutta ja syvällistä tietoa, kuin käyttämällä määrällistä tutkimusmenetelmää. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 79.89.)

Opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua, joka on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan tutkia tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tämä sen takia, että laadulliseen tutkimusmenetelmään sisältyy ajatus siitä, että todellisuus on moninainen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 160-161.)

Laadullisen tutkimuksen tyypillisimpiä piirteitä ovat kokonaisvaltainen tiedon hankinta. Lisäksi aineisto kerätään todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa kuin mittausvälineisiin. Apuna tutkimuksessa voidaan kuitenkin käyttää lomakkeita, haastatteluja ja testejä. Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä käyttää induk-

tiivista analyysia, jossa tarkoituksena on, että tutkija paljastaa odottamattomia tekijöitä. Tämän takia laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään myös laadullisia metodeja aineiston hankinnassa. Metodeina käytetään tutkimuskeinoja, jossa tutkittavien ääni pääsee esille. Näihin metodeihin kuuluu muun muassa teemahaastattelu. Koska haastattelut ovat laadullisen tutkimuksen suosituimpia muotoja, niin sen kohteena on myös yleensä ihminen. Tämän takia se sopii hyvin oman tutkimukseni menetelmäksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 164.)

Muita laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat kohdejoukon tarkoituksen mukainen valinta ja se, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimusta yleensä toteutetaan joustavasti ja suunnitelmaa saatetaan joutua myös muuttamaan olosuhteiden muuttuessa. Siinä käsitellään myös kaikkia tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa myös sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 164.)

Tutkimuksessa käytetään aineiston keruumenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelu on lomake ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa aihepiirit ovat tiedossa etukäteen. Teemahaastattelussa kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Haastateltavien kanssa saatetaan kysymyksiä myös käsitellä eri laajuudessa. Yleensä teemahaastattelussa haastatelijalla on lyhyet muistiinpanot aihealuista, joita hän haluaa haastattelussa käsitellä. Tämä sen takia, että mikään aihe ei jää kumminkaan käsittelemättä haastattelussa. Haastattelussa voidaan toki myös esittää tarkkoja kysymyksiä haastateltaville. Kysymysten esitysjärjestystä voidaan vaihdella haastattelukohtaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 208.)

Teemahaastattelussa kaikilla haastateltavilla on siis valmiiksi määritellyt teemat, mutta keskusteluiden kulussa ja teemojen käsittelyjen laajuudessa saattaa olla eroja. Teemahaastattelu on keskustelua haastateltavan kanssa. Tällöin pystyy tarvittaessa poikkeamaan hieman suunnitellusta ja esittämään myös tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Teemahaastattelun avulla saadaankin laaja käsitys tutkittavasta aiheesta tarvittaessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 208.)

Teemahaastattelussa keskeisintä on siis se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee teemojen mukaan. Tällöin kuullaan parhaiten tutkittavien oma ääni ja otetaan huomioon se, että tutkittavien tulkinnat asioista ja heidän antamat merkitykset niille ovat tärkeitä. Teemahaastattelua kutsutaan myös nimellä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu menetelmä on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, koska haastattelussa kaikilla haastateltavilla

on yhteiset teemat, jotka ovat kaikille samat. Teemahaastattelu eroaa muista puolistrukturoiduista haastatteluista siinä, että kysymykset saattavat erota toisistaan. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 47-48.)

Teema-alueet, joista haastateltaville esitetään kysymyksiä, voidaan jakaa viiteen teemaan. Teema-alueet ovat motivaatio, palkitseminen, esimiestyöskentely, työympäristö ja viihtyvyys sekä työn sisältö. Teema-alueet ja haastattelukysymykset on laadittu opinnäytetyön teorian pohjalta. Kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi kaikki viisi teemaa, mutta haastattelukysymyksiä käsitellään eri muodoissa ja laajuuksissa haastateltavien kanssa. Haastateltaville voidaan esittää myös tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Tarkentavien kysymysten lisäksi haastattelijan on hyvä antaa minipalautetta. Minimipalautteella tarkoitetaan esimerkiksi yötyttöä haastattelun aikana. Teemahaastattelussa onkin tärkeää ylläpitää keskustelua. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaara 2017, 30-31.)

Motivaatio teema-alueita käsiteltäessä haastateltavilta kysytään, mitkä asiat motivoivat heitä työssä ja motivaation tasosta työpaikalla. Haastateltavilta tiedustellaan myös oman työn merkityksellisyydestä ja kehitysehdotuksista motivaatioon parantamiseen. Palkitsemista käsiteltäessä haastateltavilta kysytään työstä saatavasta kiitoksesta ja tunnustuksesta sekä henkilöstöeduista ja palkasta. Lisäksi kysytään työntekijöiden kohtelusta työpaikalla. Esimiestyöskentely teema-alueita käsiteltäessä haastateltavilta tiedustellaan esimiesten taidoista ja osaamisesta sekä heidän esimiehiltään saamastaan tuesta, palautteesta ja kannustuksesta. Lisäksi haastateltavilta kysytään perehdytyksestä. Työympäristö ja viihtyvyys teema-alueita käsiteltäessä haastateltavilta tiedustellaan, että millaiseksi he kokevat työilmapiirin ja yhteenkuuluvuudesta työpaikalla. Lisäksi haastateltavilta kysytään työpaikan työvälineistä ja työtiloista. Työn sisältöä käsiteltäessä haastateltavilta kysytään työn mielenkiintoisuudesta ja työn monipuolisuudesta sekä haasteellisuudesta. Haastateltavilta myös kysytään heidän etenemisen mahdollisuuksia Fressissä. Lopuksi vielä kysytään heidän vaikutusmahdollisuuksista omaan työntekoon ja työtehtäviin.

Laadullisessa tutkimuksessa kerätyn aineiston analysointi saattaa olla haastavaa sen runsauden ja elämänläheisyyden takia. Laadullisessa tutkimuksessa analysointitapoja on paljon, mutta niissä ei ole juuri tiukkoja sääntöjä joita noudattaa. Opinnäytetyössä aineistoa lähdetään analysoimaan puhtaaksikirjoittamalla eli litteroimalla, jonka aikana aineistoon tutustutaan ja se teemoitetaan aiheittain. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 224-225.)

Analysointi menetelmänä opinnäytetyössä käytetään teemoittelua ja tämä onkin hyvä lähestymisen tapa juuri teemahaastattelun aineiston analysointiin. Aineistosta lähdetään etsimään

siinä toistuvia teemoja ja ryhmittelemään niitä omiksi kokonaisuuksiksi. Tässä vaiheessa valitun teeman alle kootaan kaikista haastatteluista ne kohdat, jossa puhutaan juuri kyseisestä teemasta. (KvaliMOTV 2006.)

Aineiston analyysin alussa on aina hyvä tutustua kerättyyn aineistoon ilman minkäänlaisia ennakkokäsityksiä. Aineistoa onkin hyvä lähteä hahmottamaan sen mukaan, millaisia laajempia aiheita aineisto sisältää. Lisäksi poimitaan mielenkiintoisia asioita, joita aineistoa tutkittaessa tulee vastaan. Aineiston analysointiin on hyvä alkaa ripeästi tutkimuksen suorittamisen jälkeen, koska se on haastava prosessi. Analyysin avulla voidaan siis jäsentää kerättyä aineistoa ja tuottaa havaintoja. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 124-126.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutetaan tekemällä haastatteluja. Haastatteluja tehdään noin 6-10 Lasten Fressin työntekijöille. Haastattelut nauhoitetaan myöhempää tarkastelua varten. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, jotta voidaan säilyttää vastausten antajan anonymiteetti ja jotta nauhoitettaessa haastattelujen äänet eivät menisi sekaisin. Äänten sekoittumista saattaisi käydä, jos haastatellaan useampia henkilöitä samaan aikaan.

Haastateltavien työntekijöiden joukko on rajattu Ison Omenan ja Espoonlahden Lasten Fressin työntekijöihin. Tämä rajaa Fressin työntekijät noin 16 työntekijään, joita voidaan haastatella tutkimukseen. Haastateltavat valitaan tästä joukosta heidän saatavuutensa kautta. Heihin otetaan yhteyttä puhelimitse ja sähköpostin kautta. Kuuden työntekijän haastattelu on tarpeeksi kattava tutkimuksen suorittamiseen ja analysointiin.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Haastateltaville sovitaan sopivat ajan kohdat, joko Espoonlahden tai Ison Omenan Fressiin. Haastateltaville kerrotaan etukäteen haastattelun teeman olevan motivaatio. Haastattelun teeman kertominen etukäteen on eettisesti tärkeää (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 86). Kaikki haastattelut nauhoitetaan ja puhtaaksi kirjoitetaan eli litteroidaan Tämä jälkeen kirjoitettua aineistoa voidaan lähteä analysoimaan. Analysoinnin tulokset esitellään vuorotellen haastattelussa saatuja vastauksien tulkinnoin ja myös otamalla suoria lainauksia haastatteluista.

Haastattelujen teemat valitaan opinnäytetyössä läpi käydyn teorian pohjalta. Lisäksi haastateltavilta kysytään joitain taustakysymyksiä. Haastattelussa käytetty teemahaastattelurunko (liite 1) on tehty ennakkoon. Haastateltavat eivät tienneet tarkempia teema-alueita ennen haastattelua. Teorian pohjalta valitut teema-alueet ovat motivaatio, palkitseminen, esimiestyöskentely, työympäristö ja viihtyvyys sekä työ. Haastattelun teema-alueiden alla oli ennalta käsiteltäväksi määriteltyjä asioita. Tämän lisäksi haastattelutilanteissa esitettiin tarvittaessa myös tarkentavia kysymyksiä.

5 Tutkimustulokset

5.1 Motivaatio

Haastatteluiden ensimmäisenä teema-alueena oli motivaatio. Kysymyksillä pyrittiin saamaan yleiskuva Lasten Fressin työntekijöiden motivaatiosta. Haastateltavilta kysyttiin, mitkä asiat heitä motivoivat työssä, ja minkälaiseksi he kokivat motivaation tason työpaikalla. Muita haastateltaville esitettyjä kysymyksiä olivat, että kokivatko he oman työn merkitykselliseksi, ja oliko heillä kehitysehdotuksia motivaatioon parantamiseen.

Haastateltavat kokivat motivoiviksi tekijöiksi esimerkiksi lasten kanssa työskentelyn ja työkaverit sekä mahdollisuuden vaikuttaa omiin työvuoroihin. Monet haastateltavat kertoivat haastatteluissa työn olevan todella palkitsevaa, kun saivat vastahakoisen lapsen jäämään Lasten Fressiin. Suurin osa haastateltavista opiskeli tai teki toista työtä Lasten Fressin ohella. Tämän takia mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin koettiin todella tärkeänä asiana. Palkan merkitys motivaatioon ei ollut monelle suuri vaikuttaja, koska työ koettiin enemmän mahdollisuutena saada työkokemusta tai lisätulon lähteenä.

Sanotaanko näin et se on iso juttu. Varsinkin ei ole monessa työpaikassa silleen että sä voit laittaa käytettävyydet niin sanotusti, että millon sä voit tulla.
(Haastattelu 5)

Motivaation taso Lasten Fressissä koettiin suurimmaksi osaksi olevan hyvä. Osa haastateltavista mainitsi kokevansa, että motivaation taso oli Espoonlahden Lasten Fressissä korkeampi kuin muissa toimipisteissä. Tähän vaikutti ilmeisesti ainakin se, että Espoonlahdessa on aina kaksi työntekijää työvuorossa. Iso Omenan työpisteessä on vain osassa työvuoroista kaksi työntekijää.

Espoonlahdessa ehkä hieman parempi kuin Iso Omenassa. (Haastattelu 2)

Kysyttäessä kehitysehdotuksia motivaation parantamiseen, monet mainitsivat, että toivoisivat lisää yhteisiä tapaamiskertoja. Haastateltavista monet mainitsivat suuren vaihtuvuuden työntekijöissä. Tämän vuoksi toivottiin, että lisää yhteisiä tapaamiskertoja, jotta pystytäisiin tutustumaan paremmin toisiin ja sopimaan tasaisin väliajoin yhteisistä pelisäännöistä Lasten Fressissä. Yhteisten tapaamiskertojen lisäämisen koettiin myös helpottavan mahdollisia työvuorojen vaihtoja, koska työkaverit olisivat näin läheisempiä.

Vaihtuvuus vaikuttaa. Kyllä se vaikuttaa, koska sitten aina varsinkin, jos on paljon semmosia, että joku on pois tai jotain tulee, joku tuuraa. Eri ihminen niin sit sä oot silleen, miten tän kanssa toimitaan? (Haastattelu 5)

5.2 Palkitseminen

Toisessa teema-alueessa haastateltavilta kysyttiin, oliko työstä saatava kiitos ja tunnustus ollut riittävää, olivatko henkilöstöedut ja palkka sopivat. Lisäksi haastavilta kysyttiin, oliko kohtelu ollut oikeudenmukaista työpaikalla heidän mielestään. Haastattelevat kokivat suurimmaksi osaksi kiitoksen ja kannustuksen olleen riittävää työpaikalla. Pieniä huomion osoituksia kumminkin kaivattiin esimiehiltä.

No joo ainakin musta nyt tuntuu, että muhun luotetaan ja et mä oon hyvä työntekijä. (Haastattelu 3)

Joo, ei tartte olla, että kuka on kuukauden työntekijä ja tälleen. Vaan silleen jotekin kuitenkin, niin kun huomioitaisiin. Tai vaikka olis leffalippukin tai joku tämmönen. (Haastattelu 4)

Monet haastateltavista kokivat, että palkassa voisi olla parantamisen varaa. Palkka ei kumminkaan ollut monelle tärkein asia, koska työ koettiin mahdollisuutena saada lisäkokemusta tai lisätuloja. Työ myös koettiin suhteellisen helpoksi. Haastateltavat kertoivat, että henkilöstöedut olivat hyviä. Monet mainitsivat sen, että kun pääsee käyttämään kuntosalia ilmaiseksi, niin se on todella hyvä henkilöstöetu.

Aina voisi olla parempi palkka, mutta toisaalta sit taas jotenkin tuntuu, että toi työ on kuitenkin sen verran helppoa. (Haastattelu 3)

Mun mielestä on hyvät, koska sali maksaa oikeasti aika paljon. (Haastattelu 3)

Haastateltavat kokivat kohtelun olevan suurimmaksi osaksi oikeudenmukaista varsinkin Lasten Fressin työntekijöiden välillä. Vuorojen jaot ja mahdollisuudet vaikuttaa vuoroihin koettiin olevan kaikilla samat. Osa haastateltavista kumminkin koki, että asiakaspalvelun työntekijät olivat heitä paremmassa asemassa yrityksessä.

Joo, mun mielestä on. Etenkin siis noiden työvuorojen puolesta. Kun kaikilla ne yritetään tehdä aina silleen, että kaikilla tulisi saman verran. (Haastattelu 3)

Joo, no tota joskus tuntuu kun, että nyt me ei olla ihan niin arvostettuja, kun tosta aspasta tulleet. (Haastattelu 4)

5.3 Esimiestyöskentely

Kolmannessa teema-alueessa perehdyttiin Lasten Fressin esimiestyöskentelyyn. Haastateltavilta kysyttiin, että kokivatko he esimiehillä olevan riittävästi osaamista sekä saivatko he

omasta mielestään tarpeeksi tukea ja kannustusta esimiehiltä. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, oliko perehdytys ollut heistä riittävää, ja olivatko he saaneet tarpeeksi palautetta työstään.

Haastateltavat kokivat, että esimiehet omaavat Lasten Fressissä riittävät taidot ja osaamisen tehtävien suorittamiseen. Osa haasteltavista kumminkin koki, että esimiehet eivät aina nähneet asioita heidän kannaltaan, koska he eivät itse olleet työskennelleet Lasten Fressissä. Lisäksi monet kokivat, että esimiesten aika ei aina ollut riittänyt kaikkien tehtävien hoitoon, koska heillä oli liian paljon vastuualueita hoidettavinaan. Tilanteen on kumminkin koettu parantuneen sen jälkeen, kun Espoonlahti ja Iso Omena ovat saaneet omat esimiehet sekä toimipisteiden vastaavat. Toimipisteiden vastaavien valtuuksien koettiin kumminkin olevan liian rajalliset.

Haastateltavat kokivat, että saivat tarpeeksi tukea ja kannustusta esimiehiltä työpaikalla. Suurin osa haastateltavista ei kokenut, että esimiehiltä tuleva viestintä olisi ollut riittävää. Suurin osa viestinnästä tapahtuu Lasten Fressissä sähköpostin kautta. Haastateltavat toivoivat, että esimiehet laittaisivat mieluummin liikaa viestejä kun liian vähän. Viestintää toivottiin esimerkkisi lisää muuttuvista käytännöistä, Lasten Fressiin tulevista ja lähteivistä tavaroista sekä Lasten Fressissä järjestettävistä tapahtumista.

Perehdytystä haastateltavat olivat saaneet vaihtelevasti, mutta suurin osa haastateltavista koki saaneensa kuitenkin riittävän perehdytyksen. Osa haastateltavista toivoisi tarkempia ohjeita uusille työntekijöille. Näin taataan, että kaikki noudattavat yhteisiä sääntöjä. Haastateltavat kumminkin kokivat, että he tiesivät, mitä heiltä odotetaan työpaikalla.

Myös koska nyt on aika paljon vaihtunut väki. Että sitten ne käytännöt olis suunnilleen samat. Mä voin kertoa jollekin uudelle jotain ja joku toinen, joka on ehkä ollut kaksi vuotta meillä kertookin, että tehdään toisella tavalla. Et niin kun vähän vois päivittää niitä useammin niitä. (Haastattelu 4)

Suurin osa haasteltavista kaipaisi enemmän esimiehiltä ja työkavereilta palautetta. Palautteen toivottiin olevan rakentavaa ja rehellistä. Varsinkin henkilökohtaista palautetta kaivattiin lisää omasta suorituksesta. Monet työntekijöistä olisivat toivoneet enemmän tietoa siitä mitä voisivat vielä omassa toiminnassaan kehittää tai parantaa.

Rehellistä. Jos on, niin kun sanottavaa on se sitten niin kun positiivista tai ehkä enemmän suomalaista negatiivista, sitäkin saa antaa, jos se on vaan asiallista. Jos ei pysty ottamaan rakentavaa palautetta vastaan, niin sitten kannattaa kattoa peiliin. (Haastattelu 5)

Kaipaisi koko ajan palautetta. Tietäisi, missä parantaa. Koska jos ei saa mitään palautetta, niin sitä välillä miettii, onko hyvä, tai tarviiko muuttaa jotain. (Haastattelu 3)

5.4 Työympäristö ja viihtyvyys

Neljäs teema-alue haastatelluissa oli työympäristö ja viihtyvyys. Haastateltavilta kysyttiin, että millaiseksi he kokivat työilmapiirin ja työkaverit sekä kokivatko he yhteenkuuluvuutta työpaikalla. Lisäksi haastateltavilta tiedusteltiin, olivatko työpaikan työvälineet ja työtilat kunnossa sekä kokivatko he työnteon olevan turvallista työpaikalla.

Kaikki haasteltavat pitivät työkavereistaan ja työilmapiiriä pidettiin hyvänä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta pidettiin hieman alhaisena suuren vaihtuvuuden takia. Monet työntekijöistä olivat opiskelijoita, jonka takia työsuhteet saattavat olla lyhkäisiä. Haastateltavat kokivat, että yhteenkuuluvuutta voitaisiin lisätä yhteisillä tapaamiskerroilla kuten yhteisillä kehityskeskusteluilla. Kehityskeskusteluita on ollut yleensä noin yksi tai kaksi vuodessa aikaisemmin. Haastateltavat, jotka olivat uusia kokivat, että vastaanotto työpaikalla oli ollut todella mukava ja lämmin.

On ollut tosi hyvää. Kaikki on ottanut lämpimästi mukaan. (Haastattelu 1)

Työvälineet ja työtilat olivat suurimmaksi osaksi kunnossa. Pieniä parannuksia toivottiin, kuten suurempia pöytiä ja parempia laatikoita. Osa haastateltavista totesi ergonomian olevan välillä huonoa kumartelun ja kantamisen takia. Tähän parannuksena toivottiin esimerkiksi korkeampia pöytiä, jotta voidaan välttyä turhilta kumarruksilta. Yksi haastateltavista koki, että Iso Omenan tilat olivat kaoottiset. Edistystä oli asiassa kumminkin jo tapahtunut. Osa haastateltavista koki hankintojen tekemisen Lasten Fressiin olevan hidasta. Kaikki kokivat, että työ on turvallista. Suurin osa haastateltavista kuitenkin piti tiloja siisteinä ja ilmastointia kunnossa.

5.5 Työ

Haastattelun viimeisenä teema-alueena oli työ itsessään. Haastateltavilta kysyttiin, että oliko työ heidän mielestään mielenkiintoista ja kokivatko he onnistumisen tunteita työpaikalla. Lisäksi heiltä kysyttiin, oliko työ monipuolista ja tarpeeksi haasteellista. Haastateltavilta myös kysyttiin, kokivatko he, että heillä oli etenemisen mahdollisuuksia Fressissä ja, oliko heillä mahdollisuus vaikuttaa omaan työnteekoon ja työtehtäviin.

Haasteltavat pitivät työtä suurimmaksi mielenkiintoisena ja kokivat paljon onnistumisen tunteita työpaikalla. Onnistumisen tunteita syntyi varsinkin silloin, kun sai vastahakoisen lapsen jäämään Lasten Fressiin. Onnistumisen tunteet vaikuttivat motivoivan työntekijöitä todella hyvin. Osa haastateltavista tosin kertoi lyhyiden työvuorojen laskevan työn mielenkiintoisuutta. Työtä ei pidetty varsin monipuolisena ja työn haasteellisuus vaihteli päivittäin. Haastateltavat eivät kokeneet työtä liian haastavana.

Sitten on niin lyhkäisiä vuoroja, niin ei huvita. (Haastattelu 2)

Se vähän riippuu tilanteesta. Tilanteet muuttuu niin paljon ja se on vähän päivästäkin kiinni. On helppoja päiviä. (Haastattelu 2)

Haastattelevat kokivat, että heillä ei ole etenemisen mahdollisuuksia Fressillä. Monet haastateltavista antoivat kuitenkin sen kuvan, että vaikka etenemisen mahdollisuuksia oman työnku-
van ulkopuolelle ilmaantuisi, niin se ei heitä kiinnostaisi.

En mä tiiä, onko tässä niin kun etenemiseen. Ehkä enemmän, jos haluasi lasten kanssa tehdä jotain, niin tämä on aika hyvää pohjaa sille, mutta ei niin kun mi-
tään seuraavaa steppiä esimerkiksi. Sitten vaihtuu ihan toimenkuva. (Haastat-
telu 5)

Haastateltavat kokivat, että heillä oli jonkin verran mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työnte-
koon ja työtehtäviin. Työntekijät pystyivät laittamaan käytettävyydet, jolloin pääsevät tule-
maan töihin. Tämä vaikutti olevan suurelle osalle työntekijöistä tärkeä tekijä.

Tai silleen, kun sinä laitat käytettävyydet. Niin sinä laitat juuri ne, milloin sinä
pystyt tekemään, että jos on paljon jotain menoja, niin sinä pystyt jättää sen
pois. Niin, ei tarvitse karsia omia menoja. (Haastattelu 3)

6 Johtopäätökset

6.1 Pohdinta

Kuntosalien välinen kilpailu on nykyään todella kovaa ja yksi keino erottua joukosta on asian-
tunteva ja motivoitunut henkilökunta. Tämän takia Fressilläkin suhtauduttiin opinnäytetyöni
aiheeseen positiivisesti. Haastateltavat ovat minulle tuttuja, jonka takia ilmapiiri haastatte-
luille oli vastaanottava ja lämmin. Sainkin hyvin kerättyä materiaalia haastatteluiden välityk-
sellä. Haastatteluista toteutettiin lopulta viisi kappaletta ja koen tämän olevan riittävä määrä
opinnäytetyöhön. Haastatteluista lopulta puhtaaksi kirjoitettiin noin 30 kymmentä sivua teks-
tiä. Paras mahdollinen tilanne olisi ollut toteuttaa kuusi haastattelua, mutta tämä ei lopulta
ollut mahdollista aikataulullisista syistä.

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on Lasten Fressin työntekijöiden tämän hetkinen moti-
vaation taso ja siihen vaikuttavat tekijät. Tutkimuksen tulokset antavat yritykselle tietoa
siitä, mitä he voivat vielä kehittää, jotta työntekijöiden motivaatio olisi mahdollisimman hy-
vää. Opinnäytetyön aikana esille tulleet tulokset eivät jättäneet tutkimusongelmaa avoi-
meksi. Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden yleinen motivaatio taso on hyvä. Joitain tär-
keitä parantamisen kohteita myös löydettiin. Opinnäytetyön avulla pystytään luomaan kattava

käsitys Lasten Fressin motivaation tilasta ja siihen vaikuttavaista tekijöistä. Opinnäytetyössä esitettyihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset analysoidessa todella kattavasti. Haastatteluiden kautta saatiin todella laajasti informaatiota ja paljon hyviä totutettavissa olevia kehitysehdotuksia. Tutkimuksen tavoite koettiin siis saavutetuksi. Yritykselle saatiin luotua kattava kuvaus Lasten Fressin motivaation nykytilasta ja useita kehitysehdotuksia pystyttiin antamaan tulosten avulla.

6.2 Kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella yleinen motivaation taso Lasten Fressissä on hyvä. Työntekijät viihtyvät töissä ja kokevat paljon onnistumisen tunteita työtä tehdessään. Tulosten pohjalta syntyi paljon kehitysehdotuksia ja käyn niitä nyt läpi työssäni. Kehitysehdotukset eivät ole tärkeysjärjestyksessä. Haastateltavista monet olivat opiskelijoita tai tekivät toista työtä Lasten Fressin rinnalla. Tämän takia he kokivat tärkeäksi mahdollisuuden vaikuttaa omiin työvuoroihinsa. Monille työpaikka oli mahdollisuus saada lisää työkokemusta ja lisätuloja. Työ myös ehkä koettiin välietappina seuraavaan asiaan tai työpaikkaan.

Monet haastateltavista koki, että on tärkeää luoda selkeät yhteiset pelisäännöt kaikille. Niitä tulisi myös päivittää tasaisesti. Tämän takia Check in-lista voisi olla hyvä tapa uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Uusille työntekijöille voitaisiin antaa tulostettu lista, johon he voisivat merkitä, mitä asioita heidän kanssaan on jo käyty läpi. Jos uudella työntekijällä sattuu olemaan useampi perehdytystä, niin seuraava tietää, mitä asioita hänen kanssaan on jo käyty läpi. Näin ei myöskään mikään asia jää käymättä läpi uuden työntekijän kanssa. Näin saataisiin uudet työntekijät helposti mukaan ja yhteistyö työntekijöiden välillä helpottuisi. Tämä myös voisi parantaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen.

Perehdytys ja rekrytointi ovat tärkeitä. Niihin kannattaa ylityksessä panostaa. Tällä hetkellä työntekijöitä on jouduttu palkkaamaan nopeaan tahtiin. Tämä varmasti lisää mahdollisuutta, että yritykseen myös palkataan työntekijöitä, jotka eivät sinne parhaiten sovellu. Tämä kävi ilmi myös haastatteluista. Yksi haastateltava koki, että välillä vastaan tulee uusia työntekijöitä, jotka eivät sovellu työtehtäviin. Tämä myös lisää vaihtuvuutta yrityksen työntekijöissä. Osa haastateltavista oli suhteellisen uusia työntekijöitä. He kokevat saaneensa riittävän perehdytyksen ja vastaanotto oli ollut yrityksen sisällä kaikin puolin lämmin sekä vastaanottava.

Työilmapiiriä pidettiin hyvänä suuresta vaihtuvuudesta huolimatta. Haastateltavat kaipasivat kumminkin lisää yhteistä harraste toimintaa. Työilmapiiriä ja yhteen kuuluvuutta voidaan lisätä ottamalla työntekijät mukaan ideoimaan ja kehittämään Lasten Fressin ja Fressin toimintaa. Haastateltavat luottavat esimiehiin ja työkavereihin. Haastateltavat kokivat suurimmaksi osaksi, että esimiehet kuuntelivat ja Lasten Fressin ongelmiin puututtiin parhaan mukaan.

Yksi haastateltavista koki, ettei pystynyt menemään puhumaan esimiehelle, koska tämä oli niin kiireinen. Tilanne oli nyt kumminkin huomattavasti parantunut työntekijän mukaan. Tämä näkyi parempana ilmapiirinä työpaikalla.

Viestintä on alue, jossa esimiehillä on vielä parannettavaa haastateltavien mukaan. On tärkeää, että esimiehet ovat tavoitettavissa. Ammattitaitoa esimiehillä haastatteluiden pohjalta koettiin olevan, mutta heidän aikansa koettiin olevan tiukalla. Tämä on johtanut siihen, että asioita on pitänyt priorisoida. Olisikin hyvä, jos työntekijöille viestiään selkeästi, että heidän asiansa on kuultu ja asiaan puututaan tilanteen sallittua. Näin työntekijät kokisivat tullessa paremmin kuulluiksi, vaikka asiaa ei voida heti ratkaista.

Palautetta haastateltavat kaipasivat lisää, niin esimiehiltä kuin työkavereilta. Työntekijät tarvitsevat palautetta tasaisin väliajoin. Olisikin hyvä, jos esimiehet pystyisivät ottamaan työntekijöitä useammin kehityskeskusteluihin, jossa palautetta voitaisiin antaa ja työntekijät voisivat kertoa huolistaan. Yhteisiä ja kahdenkeskeisiä kehityskeskusteluita pidetään, mutta liian harvoin. Kaikki haastateltavat olivat osallistuneet ainakin kerran kehityskeskusteluun ennen haastatteluja. Kehityskeskusteluilta toivottiin haastatteluissa avoimuutta ja rehellisyyttä. Olisikin tärkeää luoda kehityskeskusteluihin rentouttava ja avoin tunnelma, joka kannustaa tuomaan omia asioitaan esille yhteisissä tapaamisissa. Lisäksi olisi hyvä kannustaa työntekijöitä antamaan toisilleen ja esimiehille rakentavaa ja positiivista palautetta. Työpaikalla olisi hyvä kannustaa työntekijöitä antamaan toisilleen vertaispalautetta. Tämän lisäksi esimiehet voisivat kartoittaa asiakastytyväisyyttä säännöllisesti esimerkiksi Happy or not-laitteen avulla tai säännöllisillä asiakaspalautte kyselyillä. Asiakastytyväisyyden tulokset voitaisiin jakaa säännöllisesti työntekijöille. Tämä kannustaisi työntekijöitä antamaan entistä parempaa asiakaspalvelua. Asiakastytyväisyys ja palautteen saanti voidaan yhdistää palkitsemiseen esimerkiksi asettamalla tavoite asiakastytyväisyys prosentti. Kun tavoite prosentti saavutetaan, voidaan työntekijöille antaa pieni palkinto. Työntekijöitä on tärkeä kannustaa ja hyvästä työstä voidaan viestiä myös vastuuta lisäämällä tai muulla huomionosoituksella.

Haastateltavat kokivat työnsä merkitykselliseksi yrityksessä ja työnsä vaikuttavan yrityksen menestykseen suuremssa kokonaisuudessa. Tämä on tärkeää motivaation synnyn kannalta ja viestii työntekijöille, että yritys arvostaa työntekijöitä. Työn haasteellisuus koettiin myös haastateltavien keskuudessa olevan sopiva, vaikka se saattoikin vaihdella suuresti päivän tai vuoron mukaan.

Palkitseminen on ollut haastateltavien mukaan kohtalaista ja pieniä huomion osoituksia yritykseltä vielä kaivattiin. Palkitsemisen ei täytynyt olla välttämättä rahallista vaan esimerkiksi elokuvalippuja tai ruokaa. Palkkaa pidettiin hieman matalana haastateltavien keskuudessa,

mutta ilmaisen kuntosalijäsenyyden ja suhteellisen helpon työn koettiin tasoittavan sitä. Palkkasumma vaihtelee jonkin verran tehtyjen työvuorojen mukaan. Työvuorojen jaon kumminkin koettiin olevan tasapuolista. Kohtelun koettiin olevan työpaikalla Lasten Fressin sisällä oikeudenmukaista. Haastateltavat kokivat, että työvuorot jaettiin tasaisesti ja kaikkien toiveet pyrittiin niitä suunniteltaessa huomioimaan. Aivan kuten aiemmin on sanottu, niin monet haastateltavista oli opiskelijoita tai tekivät toista työtä Lasten Fressin ohella, jonka takia he kokivat että pystyivät yhteen sovittamaan molemmat tehtävät hyvän vuorosuunnittelun kautta. Tämä lisäsi huomattavasti haastateltavien motivaatiota ja työn mielekkyyttä.

Työympäristö ja viihtyvyys koettiin yleisesti haastateltavien kesken olevan hyvä. Pieniä parantamisen kohteita tuli ilmi, kuten toive korkeammista pöydistä ja paremmista hyllyistä. Suurimmaksi osaksi työtilat kuitenkin koettiin olevan siistit ja toimivat. Työtilat olisi hyvä suunnitella siten, että ne ovat viihtyisät lapsille, mutta ergonomisesti suunniteltu työntekijöille. Paremman ergonomian saavuttaminen on helposti toteutettavissa.

Suurin osa haastateltavista koki, että heillä ei ole mahdollisuutta edetä yrityksen sisällä. Tämä vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen yritystä kohtaan. Olisi hyvä, jos yritys pystyisi tarjoamaan koulutuksia tai etenemismahdollisuuksia uusille alueille yrityksen sisällä niitä toivoville työntekijöille. Yritys hyötyisi myös siitä, jos he järjestäisivät lastenhoidon peruskurssin niille työntekijöille, joilta se puuttuu. Tähän olisi hyvä sisällyttää ensiapukurssi.

6.3 Luotettavuus

Haastatteluja piti alun perin toteuttaa kuusi kappaletta, mutta niitä saatiin lopulta toteutettua viisi. Työntekijöistä saatiin kumminkin suhteellisen hyvä otanta. Haastateltavia saatiin sekä Iso Omenan ja Espoonlahden Lasten Fresseistä. Suurin osa oli työskennellyt molemmissa keskuksissa muutamia kertoja. Haastateltavat olivat työskennelleet Fressillä muutamasta kuu-kaudesta vuosiin. Haastateltavat olivat eri-ikäisiä, mutta työntekijöiden lukumäärä on suhteellisen pieni Lasten Fressissä, niin ovat he helposti tunnistettavissa iän ja sukupuolen perusteella. Tämän takia niitä ei kerrota opinnäytetyössä. Käyttämällä teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä saatiin haastateltavien omat mielipiteet kuuluviin ja se mahdollisti tutkimusaiheen syvällisemmän lähestymisen.

Tutkimuksen validiteetilla eli sen pätevyydellä tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimus kuvaa tutkittavaa asiaa. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen sisäistä logiikkaa ja johdonmukaisuutta. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan taas sitä, miten hyvin tutkimustuloksia voidaan käyttää tutkimuksesta toiseen. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 129-130).

Haastattelutilanteet järjestettiin haastateltaville tutussa ympäristössä. Haastatteluun osallistuneet toivat omia mielipiteitään omasta motivaatiostaan sekä siihen vaikuttavista tekijöistä ja kehitysehdotuksista. Haastattelun luotettavuutta voi heikentää se, että haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Lisäksi haastattelut ovat tilannesidonnaisia. Haastateltavat voivat antaa ihan erilaisia vastauksia toisessa tilanteessa tai ajankohdasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 205-207)

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen luotettavuutta eli kuinka yhdenmukaisesti ja johdonmukaisesti tutkimus on suoritettu sekä miten tarkasti tuloksia voidaan mitata (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 131).

Opinnäytetyötä tehdessä haastattelutilanteissa kysyttiin tarkoituksella samoja asioita useasti vähän eri tavoin, jonka avulla tarkistettiin haastateltavan henkilön vastausten oikeellisuutta. Näin pyrittiin myös välttymään virheellisiltä tuloksilta. Haastattelujen laatu varmistettiin myös tarkastamalla, että kaikki haastatteluissa käytettävä tekninen välineistö oli kunnossa ennen haastatteluiden aloitusta. Tämä tarkoitti sitä, että nauhurin toimivuus tarkastettiin aina ennen haastattelun aloitusta. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 184)

Tutkimuksen arviointiin kytkeytyy reflektion käsite. Reflektiolla, tarkoitetaan oman toiminnan kriittistä analysoimista tutkimuksessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen tutkijan on oltava tietoinen omista lähtökohdistaan tutkijana. Tutkijan on arvioitava sitä, kuinka hän tutkijana vaikuttaa aineistoonsa ja tutkimusprosessiinsa sekä ilmoitettava tutkimusraportissa lähtökohtansa. (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta 2003) Olen itse työskennellyt Fressillä noin kolmen vuoden ajan ja olin useamman haastateltavan kanssa työskennellyt jo vuosien ajan. Tämä on voinut vaikuttaa haastateltavien antamiin vastauksiin. Haastateltavat ovat saattaneet esimerkiksi antaa positiivisempia vastauksia kysymyksiin. Toki on myös mahdollista, että haastattelijan tututtuus on myös luonut ilmapiirin, jossa uskalletaan haastateltava tuoda mielipiteitään paremmin esille.

Tutkimuksen eettisyydessä pitää huomioida tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen eettisyys tulee esille haastatteluiden luottamuksellisuuden ja yksityisyyden kohdalla. Tästä syystä haastateltavien nimiä tai muita taustatietoja ei kerrota työssä. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelutilannetta, että he pysyvät anonyymeina. Tämä sen takia, jotta he kokevat voivansa tuoda asioita avoimesti esille haastatteluiden aikana. Haastatteluista on esitetty vain vähän suorita lausauksia opinnäytetyössäni, jotta haastateltavien anonyymisyys ei vaarantuisi.

Lähteet

Painetut lähteet

- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tallinna: Tietosanoma Oy
- Furman, B. & Ahola, T. 2003. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: TammerPaino Oy
- Eskola, J. & Suoranta J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tallinna: Vastapaino
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Hakonen, A. & Nylander, A. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: Ps-kustannus
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2017. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Unigrafia Oy
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa ?. Helsinki: Talentum Media Oy
- Martela, F. 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Juva: Gummerus Kustannus Oy
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum Media Oy
- Oksanen, J. 2014. Motivaatio työvälineenä. Juva: PS-kustannus
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Kyriiri Oy
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. 1-3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Salmela-Aro, K. & Nurmi J.K. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Juva: Ps-kustannus
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tallinna: Tietosanoma Oy
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY

Sähköiset lähteet

- Clark, R. 2005. 5 Research-Tested Team Motivation Strategies. Performance Improvement. ProQuest Central

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu

Duodecimlehti 2003. Laadullinen terveystutkimus-mitä, miten ja miksi? Viitattu 3.13.2018. <https://www.duodecimlehti.fi/lehti/2003/7/duo93495>

Frank Martela 2012. Työn murros ja sisäinen motivaatio - eli miten lahjakkaimmat nuoret rekrytoidaan ja eläkepomme ratkaistaan? Viitattu 19.4.2018. <https://frankmartela.fi/2012/11/26/tyon-murros-ja-sisainen-motivaatio-eli-miten-lahjakkaimmat-nuoret-rekrytoidaan-ja-elakepommi-ratkaistaan-2/>

Frank Martela 2014. Itseohjautuvuusteoria - Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Viitattu 19.4.2018. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vas-tausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Fressi 2019. Yritys. Viitattu 3.2.2019. <https://www.fressi.fi/fressi-yrityksena/>

Forbes 2018. 4 Ways To Find Your Motivation At Work. Viitattu 3.2.2019. <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2018/08/31/4-ways-to-find-your-motivation-at-work/#215687e93325>

Harvard Business Review 2013. Does Money Really Affect Motivation? A Review of the Research. Viitattu 3.2.2019. <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv?auto-complete=true>

Harvard Business Review 2013. We All Need Friends at Work. Viitattu 3.2.2019. <https://hbr.org/2013/07/we-all-need-friends-at-work>

Helsingin Sanomat 2018. Yllättävä tulos työelämäkyselyssä: itsensä johtaminen töissä ei vähennä pomojen tarvetta - päinvastoin. Viitattu 4.12.2018. <https://www.hs.fi/ura/art-200005892951.html>

Helsingin Sanomat 2017. Kukapa ei haluaisi olla osa isompaa tarinaa? Työnantajat ovat huomanneet sen ja motivoivat väkeä nyt tärkeyden tunteella. Viitattu 4.12.2018. <https://www.hs.fi/ura/art-200005193874.html>

Helsingin Sanomat 2016. Työmotivaatio hukassa? Näin saat sen takaisin. Viitattu 4.12.2018. <https://www.hs.fi/ura/art-200002893839.html>

Kauppalehti 2018. Fysioline Fressi Oy. Viitattu 1.4.2018. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/fysioline+fressi+oy/25389104>

Kauppalehti 2016. Luovuutta ja sitoutumista ei voi ostaa rahalla. Viitattu 19.4.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/luovuutta-ja-sitoutumista-ei-voi-ostaa-rahalla/dRHrJY8n>

Kodinkuvalehti 2016. Kateus tulee työyhteisöissä kalliiksi. Viitattu 7.1.2019. <https://www.kodinkuvalehti.fi/artikkeli/lue/suorat-sanat/kateus-tulee-tyoyhteisoissa-kalliiksi>

Kvalimotv 2006. Viittausohje. Viitattu 3.12.2018. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html>

Kvalimotv 2006. Tutkimuksen arviointi - reflektointia. Viitattu 3.12.2018. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html

Kvalimotv 2006. Teemoittelu. Viittaus 3.2.019. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Lääkärilehti 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Viitattu 29.1.2018. <https://www.laakari-lehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?pub-lic=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>

Talouselämä 2012. Näin löydät sisäisen motivaation. Viitattu 18.4.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/nain-loydat-sisaisen-motivaation/ad1bc004-21f7-3fd3-b249-670f2f86b8ff>

Talouselämä 2016. Näillä 7 tempulla tapat takuuvarmasti tiimisi motivaation. Viitattu 18.4.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/nailla-7-tempulla-tapat-takuuvarmasti-tiimisi-motivaation/fec2e60f-52b5-3a06-86d4-ab7a9c1c8125>

Yle 2014. Älä juokse palkan perässä - vääränlainen motivaatio estää tavoitteiden saavuttamista. Viitattu 8.1.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-7336040>

Muut lähteet & lähdeaineisto

Lasten Fressin työntekijöiden haastattelut 9.5. - 29.5.2018. Fressin kuntokeskukset.

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1: Maslowin tarvehierarkia | 18 |
| Kuvio 2: Herzbergin kaksifaktoriteoria | 26 |

Liitteet

| | |
|-------------------------------------|----|
| Liite 1: Teemahaastattelurunko..... | 47 |
|-------------------------------------|----|

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko

Taustatiedot:

Kauanko olet työskennellyt Fressillä? Toimen kuva? Ikä?

Motivaatio yleiskuva

- Mikä motivoi töissä?
- Koetko työsi merkitykselliseksi?
- Minkälaiseksi koet työpaikan motivaation tilan tällä hetkellä?
- Millä tavoin työmotivaatiota voitaisiin kehittää työpaikalla?

Palkitseminen

- Palkitseminen
- Työstä saatu kiitos ja tunnustus
- Henkilöstöedut
- Palkka
- Oikeudenmukaisuus

Esimies

- Esimies taidot
- Tarpeeksi opastusta ja neuvoja?
- Tiedätkö mitä sinulta odotetaan työssäsi?
- Tuki ja kannustus
- Palaute

Työympäristö ja viihtyvyys

- Työilmapiiri
- Työkaverit
- Yhteenkuuluvuus
- Työtilat ja työvälineet
- Turvallisuus ja terveellisyys

Työ

- Mielenkiintoisuus
- Kokeeko onnistumisen tunteita töissä?
- Työssäni on hyvät kehittymismahdollisuudet?
- Riittävä osaaminen ja perehdytys
- Monipuolisuus
- Haasteellisuus
- Kuormittavuus
- Koetko, että sinulla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työntekoon ja työtehtäviin?